

**Estudio para determinar los efectos causados por la implementación del uso Tecnologías
de la Información y las Comunicaciones en el Desempeño Laboral en el Banco
Davivienda de la Ciudad de Tunja**

Diana Marcela Pinto Rincón

Nubia Esperanza Suárez Mateus

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Marzo 2021

**Estudio para determinar los efectos causados por la implementación del uso Tecnologías
de la Información y las Comunicaciones en el Desempeño Laboral en el Banco
Davivienda de la Ciudad de Tunja**

Diana Marcela Pinto Rincón

Nubia Esperanza Suárez Mateus

Trabajo de Grado para optar al título de
Magíster en Administración de Organizaciones

Director

Elías Hernández

Mg. en Administración de organizaciones

Administrador de empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Abril 2021

NOTA

FIRMA JURADOS

Jurado

1

Jurado

2

Jurado

3

Jurado

4

Bogotá, abril de 2021

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios que nos ha dado la fortaleza y sabiduría para sacar adelante la investigación, nuestras familias por su apoyo constante e incondicional.

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a nuestra Universidad por brindarnos la oportunidad de construir nuevos conocimientos, a banco Davivienda por su predisposición en la investigación, nuestros maestros que han sido pilar fundamental en este proceso formativo especialmente a nuestro director Mg Elías Hernández Lache, a nuestros familiares y amigos que han estado apoyándonos en este proceso de formación.

Contenido

Introducción	1
Planteamiento del problema	3
1.1 Descripción del Problema	3
1.1.2 Generalidades del problema	4
1.3 Formulación del Problema	5
1.3.2 Sistematización del Problema	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Justificación	6
1.4 Delimitación de la Investigación	7
2.1 Bases Teóricas	9
2.1.1 Gestión del Talento Humano	9
2.1.2 Tecnologías de Información y la Comunicación	13
2.1.3 Tecnología y Talento Humano	15
2.1.4 Caracterización Reclutamiento Talento Humano Bancario	16
2.1.4.1 Perfiles Exigidos para la Contratación Talento Humano Bancario	16
2.1.5 Formación y Capacitación	18
2.1.6 Desempeño Laboral Sector Bancario	19
2.1.7 Teoría de los sistemas	20
2.1.8 Teoría de la autodeterminación y la motivación	21
2.1.9 Enfoque de eficiencia y productividad	23
2.1.10 Los Cambios Mentales con la Implementación de las TIC	25
2.1.11 La Nueva Visión de los Bancos	31
2.2.12 El Papel de las TIC en el Sistema Financiero	37

2.1.13	La Importancia del Talento Humano	39
2.1.14	Las Exigencias y el Tipo de Talento Humano en el Sistema Financiero	40
2.1.15	Indicadores para Mantener un Personal Motivado	42
2.1.16	Enfermedades Ocasionadas por las Sobrecarga Laboral	43
	Estado del Arte	47
2.2.1.1	Antecedentes Internacionales	47
2.2.1.2	Antecedentes Nacionales	48
2.2.1.3	Avances Tecnológicos de la Banca en Colombia	52
2.2.1.4	Efectos de las Tic en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal	54
2.2.1.5	La implementación de las TIC´S en las entidades financieras desde su regulación en Colombia	55
2.2.1.5	Impacto de las nuevas tecnologías en la calidad de servicio del sector bancario y su influencia en la satisfacción del cliente	56
2.2.2	Bases Legales	57
2.2.2.1	Marco Normativo contratación en Colombia	58
2.2.2.1.2	Marco normativo Teletrabajo y trabajo en Casa	59
2.2.2.1.3	“Ley 1221 de 2008”	60
2.2.2.1.4	Ley .1341 de 2009 “Ley de la información. y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC”	63
	Metodología	64
3.1.1	Línea de Investigación	64
3.2	Diseño de Investigación	65
3.2.2	Población de Estudio	65
3.2.3	Muestra	65
3.3	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	66
3.3.1	Técnicas	66
3.3.2	Instrumentos	66
3.3.3	Validación de Instrumentos	67

3.3.4 Fuentes de Información	67
Presentación y análisis de resultados	71
4.1 Procesos del Banco en los que se han Implementado las TIC	71
4.2 Operatividad de las TIC en cada Nivel de Trabajo	72
Fuente: los autores	76
4.3 Variación en el Desempeño de los Empleados del Banco Davivienda Tunja con el Uso de las TIC.	76
4.3.2 Funciones de los Empleados del Banco Davivienda.	80
4.4 Impacto que la Adopción de las TIC ha Tenido en el Bienestar Mental y Emocional del Talento Humano de las Oficinas del Banco Davivienda Tunja	82
4.4.1 Rango de Edad de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja.	83
4.4.3 Nivel de Desempeño Alcanzado por Usted con el Uso de las TIC	84
4.4.4 Influencia de las TIC en el Cumplimiento de sus Metas	85
4.4.5 Nivel de Satisfacción en la Atención a Clientes con el Uso de las TIC	86
4.4.6 Nivel de Adaptabilidad en su Puesto de Trabajo con Respecto a la Implementación de las TIC en sus Tareas	87
4.4.7 Incremento de las Responsabilidades a Raíz de la Implementación de las TIC	88
4.4.8 Evidencia de Sobrecarga Laboral que Afecte su Salud Emocional con el Uso de las TIC	89
4.4.9 Nivel de Preparación en el Uso de las TIC	90
4.4.10 Nivel de Capacitación para el Uso de las Tecnologías, Brindado por la Entidad	91
4.4.11 Nivel de Habilidades en el Manejo de las TIC	92
4.4.12 Nivel de Incertidumbre Laboral, Frente a la Implementación de las TIC en su Puesto de Trabajo	93
4.5 Discusión de Resultados	94
4.5.1 Procesos del Banco en los que se han Implementado las TIC	94
4.5.2 Operatividad de las TIC en Cada Nivel de Trabajo	94
4.5.3 Variación en el Desempeño de los Empleados del Banco Davivienda Tunja con el uso de las TIC	96

4.5.4 Impacto que la Adopción de las TIC ha Tenido en el Bienestar Mental y Emocional del Talento Humano de las Oficinas del Banco Davivienda Tunja	98
Conclusiones	100
Recomendaciones	103
Referencias Bibliográficas	105

Lista de Tablas

Tabla 1 Encuesta sobre el impacto de las TIC en el desempeño laboral de los empleados de banco Davivienda en la ciudad de Tunja.	68
Tabla 2 Procesos del Banco Davivienda Tunja, en los que se han implementado las TIC.	71
Tabla 3 Experiencia clientes CDT.	72
Tabla 4 Experiencia clientes transacciones en caja.	74
Tabla 5 Experiencia clientes solicitud de crédito digital.	75
Tabla 6 Habilidades empleados Banco Davivienda Tunja.	76
Tabla 7 Funciones de los asesores comerciales Banco Davivienda Tunja.	80
Tabla 8 Funciones cajeros Banco Davivienda Tunja	81
Tabla 9 Encuesta para determinar el impacto de las TIC en el desempeño laboral de los empleados de banco Davivienda en la ciudad de Tunja	82
Tabla 10 Rango de edad de los funcionarios.	83
Tabla 11 Nivel de implementación de las TIC en su área.	84
Tabla 12 Nivel de desempeño alcanzado por usted con el uso de las TIC.	84
Tabla 13 Influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas	85
Tabla 14 Nivel de satisfacción en la atención a clientes con el uso de las TIC.	86
Tabla 15 Nivel de adaptabilidad en su puesto de trabajo con respecto a la implementación de las TIC en sus tareas.	87
Tabla 16 Incremento de las responsabilidades a raíz de la implementación de las TIC.	88
Tabla 17 Evidencia de sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC.	89
Tabla 18 Nivel de preparación en el uso de las TIC.	90
Tabla 19 Nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad.	91
Tabla 20 Nivel de habilidades en el manejo de las TIC.	92
Tabla 21 Nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo.	93

Lista de figuras

Figura 1. Experiencia clientes cdt _____	72
Figura 2.Experiencia transacciones en caja. _____	74
Figura 3 Experiencia clientes solicitud crédito digital _____	75
Figura 4 Esquema principal de beneficios _____	76
Figura 5 Rango de edad de los funcionarios _____	83
Figura 6 Nivel de implementación de los tics en su área _____	84
Figura 7 Nivel de desempeño alcanzado por usted con el uso de las TIC. _____	84
Figura 8 Influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas _____	85
Figura 9 Nivel de satisfacción en la atención a clientes, con el uso de las TIC ____	86
Figura 10 Nivel de adaptabilidad en su puesto con respecto a la implementación de tics en sus tareas _____	87
Figura 11 Incremento de las responsabilidades a raíz de la implementación de las TIC _____	88
Figura 12 Evidencia de sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC _____	89
Figura 13 Nivel de preparación en el uso de las TIC _____	91
Figura 14 Nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad. _____	91
Figura 15 Nivel de habilidades sen el manejo de las TIC _____	92
Figura 16 Nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo. _____	93

Resumen

La implementación de las “tecnologías de la información y la comunicación” (TIC) han potencializado los procesos internos y externos de las organizaciones en términos operativos y comerciales. Sin embargo, dicha implementación tiene efectos de todo tipo, tales como lo son efectos sociales, económicos, motivacionales, estructurales, entre otros. Debido a lo anterior, es fundamental analizarlos con mayor detenimiento a la luz del bienestar de los empleados.

El presente trabajo busca determinar los efectos de la implementación de las “tecnologías de la información y la comunicación” mediante el estudio de caso de los empleados con contratación directa en área operativa y comercial de banco Davivienda Tunja.

Analizamos el impacto de la implementación de las tecnologías, las mejoras sustanciales en la operatividad, el tiempo de respuesta del talento humano, la competitividad, la eficiencia de la organización y finalmente el evidente desarrollo de beneficios que tienen las entidades y sus usuarios. La anterior afirmación obedece a un incremento sustancial en la mejora operativa y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Respecto a los funcionarios y su desempeño laboral, si bien es cierto experimenta una mejora en los tiempos de respuesta, simultáneamente consideran que esto genera incertidumbre laboral, debido a que al sistematizar todos los procesos deben capacitarse y en algunos casos reubicarse ya que la tecnología los sustituye.

Palabras clave: Competitividad, Tecnologías de la Información, Desempeño Laboral, Talento humano, Productividad

Abstract

“The implementation of information and communication technologies” (TIC) have potentiated the internal and external processes of organizations in operational and commercial terms, however, such implementation has effects of all kinds, social, economic, motivational, structural, among others. Therefore, it is essential to review them in greater detail with a view to the well-being of employees.

This work seeks to determine the effects of the implementation of information and communication technologies, through a case study of employees with direct hiring in the operational and commercial area of Banco Davivienda de Tunja.

Evidence of the substantial improvements in the operation and response times of human talent, thereby greater competitiveness and efficiency of the organization, highlighting the entity and its users as the main beneficiaries, thanks to a substantial increase in operational improvement and customer satisfaction. However, their needs, regarding officials and their job performance, although it is true they experience an improvement in response times, they simultaneously consider that this generates job uncertainty, since, by systematizing all processes, they must be trained and some cases relocate as technology replaces them.

Keywords: Competitiveness, Information Technology, Labor Performance, Human talent, productivity.

Introducción

La presente investigación está motivada por los efectos que están generando las “tecnologías de la comunicación y la información” en el talento humano de las organizaciones, en términos de productividad, eficiencia, bienestar y desarrollo, ya que cada implementación trae consigo una renovación que genera cambios en los empleados desde el quehacer diario de su gestión, hasta su percepción del trabajo mismo.

Las transformaciones vividas en las dos últimas décadas tienen en la tecnología su mayor impulsor, es un fenómeno que ha impactado en todos los sectores de la industria pero que según Fanjul (Fanjul Suárez, 2008) este ha sido desigual, sin embargo el sector financiero es pionero en la implementación y uso de internet en sus canales de distribución, este acelerado crecimiento busca un crecimiento sostenido, lo cual ha tenido incidencias importantes sobre el talento humano de dichos sector.

El uso de las TIC en el mundo laboral se hace cada día más extensivo e intensivo en todos los sectores, pero en el sector bancario, y sobre todo a raíz de la crisis generada por el COVID 19, se ha vuelto crítico por las necesidades crecientes de los clientes de contar con herramientas y ventajas que solo la virtualidad mediada por las TIC brinda, y que son los elementos diferenciadores por excelencia entre las entidades bancarias, con base en las cuales los clientes dictaminan el nivel de confiabilidad, servicio y satisfacción que el banco les brinda.

El elemento neurálgico de este escenario, es que las TIC son herramientas tecnológicas que deben, en gran medida, su nivel de eficiencia, a la destreza que los operadores de la misma puedan mostrar de cara al cliente, que es el beneficiario principal de los diferentes procesos que se realizan en una entidad bancaria, de modo que medir el efecto en su uso tiene al final del ejercicio, evidenciar que se está generando en los empleados, la entidad y los clientes.

Para ello se realiza una investigación descriptiva con el estudio de caso Banco Davivienda Tunja, con empleados vinculados a través de contratación directa en área comercial y operativa, mediante revisión documental (fuentes primarias), la aplicación de encuestas, esto direccionado a lograr un conocimiento detallado de los procesos del banco en los cuales se han implementado las TIC, buscando establecer el rango de operatividad de esas herramientas en cada área de trabajo, nivel de desempeño que los empleados han alcanzado gracias a su uso, pero fundamentalmente cuales fueron los efectos de dicha implementación en el talento humano a vive esta experiencia en su diaria gestión.

Planteamiento del problema

1.1 Descripción del Problema

La implementación de las tics ha generado múltiples efectos en términos de productividad y percepción generalizada de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja, uno de los efectos más notorios es que el uso extendido de las TIC va a terminar eliminando puestos de trabajo, factor que está generando situaciones de pánico, inseguridad e incertidumbre que inciden en el rendimiento laboral, la estabilidad emocional y el nivel de satisfacción frente al cumplimiento de sus metas, lo que al final afecta de manera negativa el clima organizacional y ambiente laboral de la entidad.

De acuerdo a Sagrera (Sagrera, 2008) menciona lo siguiente: *“Tanto el apego excesivo a las TICS, como el rechazo frontal a las mismas, da lugar a patrones de comportamiento disfuncionales.”* esto hace referencia a la adopción de nuevas tecnologías también ha enfrentado a los funcionarios a un nuevo reto, que es la exigencia y capacidad de adaptarse rápidamente al uso de las mismas, sumado al incremento en las demandas de eficiencia en todos los procesos a cargo; más adelante, el mismo autor (Sagrera A. M., 2009) menciona la elevación del stress laboral y aumenta la percepción de estas herramientas como factores de insatisfacción y no como aliados para la mejora en el rendimiento laboral.

Adicionalmente, según *“El informe Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe”* el cual es estudio semestral elaborada por la *“Comisión Económica para América Latina y el Caribe”* (CEPAL) y la *“Oficina para el Cono Sur de América Latina”* de la *“Organización Internacional del Trabajo”* (OIT), (CEPAL. OIT 2020) la problemática originada por el COVID 19 ha incrementado la necesidad de agilizar y profundizar la adopción de nuevas tecnologías, para responder en tiempo real a las necesidades y exigencias de los clientes, única forma de

garantizar su fidelidad y la perdurabilidad de la entidad, lo cual ha originado demandas extra a los trabajadores, que terminan afectando su flexibilidad y disposición para adaptarse al cambio.

1.1.2 Generalidades del problema

El Banco Davivienda ha sido referente durante 48 años en el sector financiero colombiano formando parte del Grupo Empresarial Bolívar, grupo multilatina que desde hace 80 años viene prestando servicios en el sector financiero del país, dinamizando la economía, del sector hipotecario, de la construcción, los seguros y el ahorro para los colombianos; Es reconocido como una de las cinco mejores marcas a nivel nacional, cuenta con más de 17.000 funcionarios, encargados de brindar el mejor servicio posible *“a más de 16,05 millones de clientes a través de 668 oficinas y más de 2.693 cajeros a nivel regional.”*

En los últimos años Davivienda ha realizado fuertes inversiones en tecnología, según lo destaca Pérez, (Amaya, 2020) vicepresidente ejecutiva de banca personal y mercadeo de Davivienda,

Trabajar desde la tecnología y la innovación en productos y servicios que han permitido impulsar la inclusión financiera, la reducción del efectivo, la adopción digital y en general, facilitarle la vida a las personas, nos han permitido no solo participar en mesas de trabajo con el gobierno sino aportar a la transformación digital de Davivienda, a la transformación de la economía y por lo tanto, a la transformación del país (Amaya, 2020)

Y lo estacado por plataformas como plug and Play, la plataforma de innovación corporativa más importante del mundo, mediante la cual se destacan los esfuerzos que Davivienda ha realizado para abordar los retos relacionados con el covid-19, en cuanto a tecnología, transformación digital e innovación.

No obstante, los trabajadores han manifestado de manera reiterada su preocupación ante el avance en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas por parte de la entidad, ya que lo consideran una amenaza para su estabilidad laboral y un factor adicional de exigencia por un mejor desempeño laboral. Si bien es cierto que la “implementación las TIC”, ha optimizado la cobertura de servicios que el banco presta a sus clientes, los trabajadores han experimentado una nueva era de trabajo con mayores exigencias y responsabilidades, así como el indeseado efecto debido a que se han eliminado varios cargos, traduciéndose esto en despidos y en constante incertidumbre sobre la estabilidad de sus puestos de trabajo.

1.3 Formulación del Problema

¿Cuáles son los efectos causados por la “implementación de las Tecnologías de la información y Comunicación” en el desempeño laboral en el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja?

1.3.2 Sistematización del Problema

- ¿Qué procesos del banco han adoptado la implementación de los tics??
- ¿Cuál es el nivel de exigencia para la adaptación del empleado al uso de las TIC en la entidad bancaria?
- ¿Cuál es el impacto generado por el uso de las TIC en la eficiencia y eficacia de los procesos realizados en el banco?
- ¿Cuál es el nivel de afectación que la adopción de las TIC ha tenido en el clima organizacional de la entidad bancaria?

Objetivos

Objetivo General

Determinar los efectos causados por la “implementación de las Tecnologías de la información y Comunicación” en el desempeño laboral en el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja.

Objetivos Específicos

Conocer los procesos del banco en los que se han implementado las TIC

Establecer los efectos por área de trabajo con la sistematización de los procesos.

Analizar la variación en el desempeño de los empleados del banco Davivienda Tunja con el uso de nuevas tecnologías, tic

Analizar los efectos causados por implementación de tecnologías en el talento humano y sus áreas de trabajo.

Justificación

El desarrollo tecnológico del siglo XXI, ha sido la fuerza motora, para impulsar la innovación y cambios sustanciales en la economía, facilitando la implementación de sistemas novedosos para el servicio y atención ágil al cliente, permitiendo hacer diferentes transacciones a través de aplicativos inteligentes, como giros, transferencias, solicitudes de crédito, pagos y liquidaciones en línea, tan solo contando con una conexión a internet desde cualquier lugar del mundo.

Esta implementación de sistemas tecnológicos permite que los bancos aumenten su oferta de servicios, a través de transacciones ágiles, seguras y oportunas, dando satisfacción a sus

clientes y generando mayor capacidad operativa, comercial y de cobertura en la prestación del servicio.

A través de este estudio se busca evidenciar que las TIC, también, desarrollan un importante papel como facilitadoras de la ejecución laboral y generadoras de nuevas formas de realización de tareas, para hacer frente a las cambiantes y crecientes necesidades del mercado, mientras prospera la tecnología y se transforman los modelos de negocios.

El análisis de los efectos cobra gran relevancia en estos momentos ya que la fase de implementación está en proceso y es fundamental que los actores, tanto clientes internos como externos, comprendan los beneficios que esto trae en su desempeño y de la misma forma los nuevos retos para el capital humano, ya que esta adaptación y reinversión de las tareas, permiten determinar el norte y mejorar la competitividad de toda la organización, generando múltiples beneficios de cara al mercado (en términos de competitividad), al talento humano (mayor formación y proyección profesional y finalmente al cliente (procesos más eficientes y ágiles.)

1.4 Delimitación de la Investigación

Delimitación espacial o geográfica. La presente investigación se aplica al personal de las oficinas de servicio del Banco Davivienda de la ciudad de Tunja, ya que es una población finita, de fácil acceso, no obstante, cabe resaltar que, al ser una organización nacional e internacional, es un fenómeno que se replica en todas las oficinas de la organización, pues cada transformación es aplicada de forma transversal a toda la organización en el mismo periodo, pues apenas se tiene un nuevo desarrollo tecnológico, este se aplica en tiempo real a toda la organización.

Por otro lado, cabe resaltar que los servicios generales como aseo, cafetería y seguridad el banco los terceriza, es decir no hacen parte de la planta de banco Davivienda, sino que son

contratados por empresas temporales, razón por la cual estos cargos que su actividad no es inherente a las gestiones financieras propias, no serán tenidos en cuenta en el desarrollo de dicho trabajo, solo se tendrán en cuenta los cargos con inherencia propia a la gestión financiera o razón social del banco.

Delimitación temporal. El proyecto de investigación tendrá una duración de 6 meses, comprendidos entre los meses de septiembre de 2020 a febrero de 2021.

Delimitación teórica. El presente estudio busca determinar los efectos de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desempeño laboral en el Banco Davivienda de la Ciudad de Tunja.

1.7 Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones están determinadas por la confidencialidad en la información para la recolección de datos, en términos de procesos y tecnología, dado que forma parte de la reserva bancaria.

Marco teórico

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 Gestión del Talento Humano

El talento humano es un insumo indispensable en toda organización para su desarrollo y crecimiento sostenido, su importancia radica en la urgencia de ofrecer una asistencia diferente y de calidad, basado en un nivel alto de recomendaciones, gracias a lo anterior, se evidencia la importancia y protagonismo del “*talento humano*” lo que convierte al talento humano en protagonista del panorama bancario actual (Sánchez, 2003)

Por esta razón los bancos están invirtiendo constantemente en mantener un personal cualificado, amable de cara al usuario y carismático, ya que está demostrado que el servicio al cliente, es fundamental a la hora de escoger determinado servicio bancario, dada la similitud en la oferta, demanda y competitividad, todos los establecimientos bancarios ofrecen créditos, tarjetas, y demás, pero lo que fideliza al cliente muchas veces más que la gama de productos, es el servicio recibido.

Es por ello que el capital humano, es el activo principal de cualquier negocio, es de gran relevancia desarrollar una “estrategia” que logre efectuar el cumplimiento de metas, las cuales tienen como único fin un alto desempeño, en consecuencia, este debe ser eficaz y debe estar articulado con las necesidades del cliente y con la estrategia institucional del banco.

Según el “*Banco Interamericano de Desarrollo*” (BID), la “*Estrategia de Capital Humano*” de la banca debe estar estructurada en torno a tres pilares:

Optimización de talento. La coordinación del modelo operativo, el presupuesto y el capital humano son elementos críticos para asegurarse que la fuerza laboral en toda la organización esté estructurada en función de las necesidades operativas actuales y futuras, maximizándose el uso del talento de un modo sostenible desde el punto de vista financiero. (Kelly Services, 2016)

Organización de alto desempeño. Un componente importante de las organizaciones de alto desempeño” en esta plataforma señalan que no solamente es importante el “qué se logra hacer” sino desarrollar el “cómo” se llega a esos objetivos. Sigue complementando la plataforma de “Kelly Services,” lo siguiente: “Enmarcando el alto desempeño en las capacidades, la motivación, la buena comunicación, las oportunidades de participación el reconocimiento y la retribución, el cual debe ser potencializado, canalizándolo a través del talento humano. (Kelly Services, 2016)

Fortalecimiento de la capacidad de gestión y liderazgo. Los líderes tienen un papel fundamental en cuanto a la selección, la participación, la gestión y el desarrollo de los empleados, tanto a través de planes formales de desarrollo y desempeño como por medio de la implementación de políticas y acciones de recursos humanos y a través de las relaciones humanas (Kelly Services, 2016)

De igual forma, en la plataforma de Kelly Services, se identifica la importancia de dichos pilares de la siguiente forma:

Estos pilares proporcionan el impulso para que la gestión del capital humano del banco esté en consonancia con la estrategia institucional, lo que permite asegurar que la entidad tenga la capacidad permanente de atender las necesidades de los clientes y regiones, así como anticiparse a los posibles riesgos futuros. (Kelly Services, 2016)

Las estructuras anteriores se fundamentan en temas de “*compromiso, inclusión y la gestión del conocimiento*”, y “son vitales para la capacidad del banco de asociarse en forma eficiente”

Cabe resaltar que, con el desarrollo tecnológico, hay múltiples mecanismos que pueden potenciar el valor del capital humano, si bien es cierto que la organización puede contar con todo el despliegue tecnológico para satisfacer las necesidades de sus clientes, que es algo que implementan todas las compañías, realmente el factor diferenciador es el servicio del capital humano al usuario o cliente.

Tiempo atrás, los bancos y en general el sector financiero, crearon estrategias donde se incluía las “TICS” y ofrecieron múltiples oportunidades para desarrollar trámites, gracias a los “medios electrónicos.” Su desarrollo e implementación fue dándose poco a poco, sin embargo, al día de hoy *“miles de usuarios optan por manejar sus cuentas a través de Internet y con la facilidad de un simple” “clic”*. Esta situación se vio reflejada en gran medida por la crisis sanitaria a causa de la enfermedad “COVID 19.”

Hoy en día se puede evidenciar que el sector financiero es el que tiene un mejor desarrollo de las tecnologías de información en el mundo. Se puede identificar que este logro se deriva de la necesidad que tienen los bancos de proveer opciones tecnológicas que permitan la satisfacción de satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes, generando como consecuencia que las oficinas disminuyan el número de usuarios presenciales de forma vertiginosa.

Cabe resaltar que dicha conversión ha sido impulsada de manera rauda por la presente emergencia originada por el brote del ya mencionado virus, que ha encontrado en la banca digitalizada un aliado importante para paliar la crisis porque les permite a los usuarios mantenerse aislados, pero conservando sus capacidades de realizar trámites como retiros en cajeros automáticos, pagos en línea, compras por internet, consultas de saldos, etc.

El internet ha sido primordial para aumentar las expectativas de ganancia y productividad de los negocios, ya que los bancos pasan de tener atención en horario de oficina a brindar sus servicios de manera permanente.

Como consecuencia de lo anterior se ha venido desplazando la mano de obra de baja cualificación, dada la disminución de usuarios en las oficinas, *“las ocupaciones que requieren de un nivel de cualificación alto se han visto protegidas en gran medida, porque los empleos que*

exigen una mayor formación y unas habilidades cognitivas más elevadas” se identifica de igual forma, “el análisis, la resolución de problemas y la toma de decisiones, son menos codificables.” Como ha resaltado Saunders (2018), esto hace que “profesionales administrativos y trabajadores intelectuales, como programadores, médicos, gerentes de marketing y ventas e ingenieros, sean difíciles de suplir, pese a la evolución tecnológica.” (Saunders, 2018)

Por lo anterior, se puede concluir que existen tareas que no son reemplazables y después de todo, las empresas necesitan vincular a trabajadores más cualificados para tener un margen más amplio de ganancias en las inversiones derivadas de la implementación de las “TICS”

Son muchos los casos en los que se evidencia que la implementación de programas y planes derivados de la “Tecnologías de la información” eliminan cargas dentro del desarrollo del trabajo y tienen como efecto adverso hacer el cumplimiento de la función laboral mucho más “dinámica.”

Solo como ejemplo podríamos mencionar lo siguiente, en la actualidad las operaciones derivadas de los cajeros electrónicos, han desplazado el puesto de trabajo del cajero. De igual forma, la función de “conteo de billetes” ya no se le atribuye al cajero, en su lugar, utilizan una máquina que está programada con esa función.

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos” (OCDE) estima que dos tercios de los trabajos con una cualificación media, que se han perdido han sido reemplazados por empleos que requieren de un trabajo con una mayor cualificación, del tipo analista o gerente. (Saunders, 2018)

Corresponde a un beneficio importante en la implementación de las tecnologías, en el campo del sector financiero, porque en vez de desplazar la mano de obra, puede generar una creciente necesidad de cualificación masiva y un mayor valor agregado a la organización,

desarrollando tareas más especializadas que les permiten, escalar en el ejercicio de su labor, dejando de lado las tareas operativas rutinarias.

2.1.2 Tecnologías de Información y la Comunicación

Para los objetivos previstos en la presente investigación, se considera pertinente la definición proporcionada por Afolabi & Abidoye (2011) sobre el significado de “las tecnologías de la información y las comunicaciones” como el uso de dispositivos electrónicos, tanto el hardware como el software, de computadoras, televisores, teléfonos, Internet y sistemas satelitales para almacenar, recuperar y difundir información en forma de datos, imagen de texto y otros. Esto incluye redes audiovisuales, telefónicas e informáticas, así como los diversos servicios y dispositivos vinculados con ellos, tales como videoconferencias y aprendizaje a distancia.

Esta definición permite a los investigadores centrarse en las TIC en su conjunto, en un enfoque que abarca mucho más que la influencia de los teléfonos móviles, las computadoras y ciertas aplicaciones, como las plataformas de redes sociales o las aplicaciones de mensajería instantánea.

Entre las tendencias que mayor impacto van a tener en los próximos años y que ayudan a entender mejor el tema de la presente investigación, se destacan (Torres, 2017):

Big Data. Información que se genera a través del seguimiento y el manejo estadístico de todas las actividades que una persona realiza en la red y que por medio de algoritmos permite conocer con mayor exactitud las necesidades de las personas. (Torres, 2017)

Robotización e inteligencia artificial. Programas que permiten adelantar actividades que van desde la detección de fraudes hasta el manejo de los call center.

Blockchain. Entre las principales ventajas que brinda se pueden mencionar, la oportunidad de “*reducir el coste de las infraestructuras y plataformas internas de los bancos*” de manera sustancial, “*desde transacciones financieras hasta la automatización de procesos contractuales.*”

Crowdfunding. La economía colaborativa permite conectar a quienes tienen recursos con aquellos que los necesitan con el fin de financiar proyectos de toda índole.

Fintech. La demanda ha creado un aumento considerable de plataformas de financiación robotizadas, compañías que operan en el mercado de los préstamos a bajos costes o variadas iniciativas en lo relacionado con agilizar los medios de pago.

Cloud computing. Es probable que se convierta en la infraestructura dominante porque genera beneficios que van desde el almacenamiento masivo de datos, la disponibilidad total desde cualquier dispositivo, el incremento de la seguridad, la integración de áreas estratégicas como la calificación de los créditos o los pagos.

Ciberseguridad. Que suministra herramientas para la prevención, detección y paliación del daño.

Internet de las cosas. Se estima que para 2020 ya existan “*el mundo tiene ya 22.000 millones de dispositivos conectados*” (Silicon.es, 2019) conectados a nivel mundial.

Biometría. Para disminuir el riesgo de suplantación en la identificación de personas.

Billeteras virtuales. Las wallets se han convertido rápidamente en la cantera por la que los gigantes de internet, los fabricantes de telefonía, las fintech y las multinacionales de tarjetas de crédito están inmersas en la “guerra de wallets”. La batalla consiste en crear monederos virtuales sin importar en que banco se tengan los recursos o que sistema operativo se utilice, lo único que se va a necesitar en el futuro para realizar un pago será el smartphone.

“Gracias a las TIC los datos se han vuelto ampliamente accesibles y fácilmente interrelacionados. Esta creciente matriz de computadoras ampliamente interconectadas está aumentando lenta pero inexorablemente con la incorporación de la robótica y la inteligencia artificial” (Ratna & Kaur, 2016). “Este fenómeno puede describirse mejor como “negocio digital” o “economía digital”, que abarca el comercio electrónico e Internet, pero se extiende mucho más allá. Esto convierte a las TIC en un único objeto que tiene el efecto más generalizado en la sociedad moderna. Las organizaciones a nivel mundial están cambiando la forma en que hacen negocios al adoptar la revolución de la información. Su impacto se puede ver en términos del profundo cambio de relaciones entre las empresas y sus clientes y proveedores.” (Ratna & Kaur, 2016).

Otro término que es necesario definir para tener un entendimiento más claro del sustento teórico de la presente investigación es el de e-bussines, según Amor (2001), usado en primera instancia por IBM en 1997, y que se refiere al proceso mediante el cual se toma ventaja de la comodidad, alcance y disponibilidad que ofrecen las TIC, para mejorar las organizaciones existentes o estructurar organizaciones de índole virtual, que de una forma integrada, segura y flexible brindan a sus clientes un valor diferenciado con base en la combinación de sistemas y procesos que orientan las operaciones de negocios básicas, aprovechando la simplicidad y el alcance de las nuevas tecnologías.

2.1.3 Tecnología y Talento Humano

Gracias al avance continuo de la tecnología para recopilar y procesar información, el trabajador tiene la necesidad de contar con estrategias pertinentes para clasificar, interpretar y clasificar esa información, de modo que se transforme en acciones concretas que permitan una mejora de los procesos, una efectiva toma de decisiones y un mejor servicio a los clientes.

El éxito de las empresas modernas en la era digital en donde se habla de diseño y fabricación asistidos por computador (CAD/CAM), realidad virtual, sistemas expertos e inteligencia artificial, áreas donde las TIC son un elemento neurálgico, requieren un talento humano calificado para lograr una operación satisfactoria y eficiente de equipos de alta tecnología, obviamente el sector bancario también forma parte de esta revolución y la demanda por los mejores talentos es creciente. (Ratna & Kaur, 2016).

Con la ayuda de ese talento humano que trabaja de manera más inteligente se logra la constante evolución hacia la ejecución de nuevos procesos y la adopción de nuevas tecnologías, que permiten generar productos de alta calidad y servicios más eficientes a los clientes.

2.1.4 Caracterización Reclutamiento Talento Humano Bancario

En el caso específico del Banco Davivienda, existe un proceso claramente definido y documentado que apunta a seleccionar el talento humano más adecuado, ajustado a las necesidades detectadas en el análisis que se hace de manera periódica sobre los perfiles necesarios para suplir las vacantes existentes.

En este proceso se han establecido varios filtros, entre los cuales se destacan:

- Hoja de vida con capacidades y formación requerida.
- Entrevista con psicóloga.
- Entrevista jefe inmediato.
- Entrevista de área.
- Entrevista jefa de personal.
- Visita domiciliaria.

2.1.4.1 Perfiles Exigidos para la Contratación Talento Humano Bancario

Los candidatos ideales para los distintos cargos deben cumplir los siguientes requisitos:

Estudios: Séptimo semestre en carreras afines al cargo.

Conocimientos y / o Habilidades:

- Matemática financiera básica.
- Expresión verbal y escrita.
- Ventas.
- Manejo del tiempo.
- Estrategias comerciales.
- Liderazgo.
- Contabilidad básica.
- Banca.
- Conocimiento específico de los productos ofrecidos por el banco.
- Manejo de los sistemas.

Antigüedad en el cargo: Experiencia de dos años a nivel de Cajero, Asesor, Informador o Supernumerario.

Competencias:

- Sinergia y trabajo en equipo.
- Disciplina.
- Innovación.
- Conocimiento del negocio.
- Orientación al cliente.
- Análisis y solución de problemas.
- Disposición y seguimiento comercial.
- Desarrollo de personas.

- Habilidades Administrativas.

El conocimiento y habilidades son para casi todos los cargos a niveles jerárquicos se añaden algunas habilidades.

Los cargos medios como cajeros e informadores de crédito requieren estar estudiando carreras afines (carreras administrativas y contables, administración, contaduría, economía, ingeniería industrial, comercio, negocios internacionales) y cargos más avanzados o de rango medio arriba deben ser profesionales, cargos con personas a cargo deben tener posgrado, a mayor cargo se exige mayor experiencia laboral.

2.1.5 Formación y Capacitación

La formación y la capacitación en los entornos organizacionales se limitaron durante mucho tiempo a buscar la manera de dotar al talento humano de nuevas competencias y el desarrollo de nuevas destrezas, algo que funcionó mientras el mundo laboral evolucionaba lentamente en la era industrial, pero los vertiginosos cambios de la era del conocimiento, han transformado de manera radical esa realidad, obligando a la innovación y a la transformación de esos procesos para dotar a los trabajadores de herramientas actitudinales y aptitudinales que les permitan actuar de manera eficiente en un entorno globalizado, altamente tecnificado, con altos niveles de incertidumbre, extremadamente competitivo y que exige la creación de productos y servicios, innovadores y altamente personalizados a las exigencias de cada cliente (Aguelles, 2011).

Esto ha obligado a las organizaciones modernas, sobre todo a aquellas en las que las necesidades cambiantes generadas por las exigencias legales, las necesidades de los clientes, las condiciones impuestas por una competencia desmedida, las situaciones extraordinarias, como la

actual pandemia, tengan que estructurar procesos de formación y capacitación adaptados a sus necesidades específicas, de acuerdo con los objetivos estratégicos que se persiguen.

Cuando los enfoques pedagógicos y de aprendizaje ofrecen la oportunidad de optimizar las competencias que la empresa requiere para evolucionar, el tiempo y los recursos que se invierten en el proceso ofrecen un retorno incrementado, que es el objetivo esencial de este crucial asunto de formar y capacitar al personal.

En el Banco Davivienda el tema de la formación y la capacitación se sustenta en las premisas básicas de que las personas que forman la organización necesitan aprender todos los días y que el aprendizaje es una necesidad organizacional que se satisface mejor a través de la labor en equipo, en donde todos pueden enseñar aquello que saben y conocen bien, y todos pueden aprender algo nuevo todos los días.

El banco cuenta con plataformas de capacitación a sus funcionarios, a través de los cuales difunden las capacitaciones sobre los procesos internos del banco por área de formación y el rol de cada empleado en la organización.

2.1.6 Desempeño Laboral Sector Bancario

El Banco Davivienda cuenta con una plataforma que mide el desempeño por 3 indicadores, el principal y más importante, es el cumplimiento de las metas comerciales, el segundo la excelencia operativa y el tercero una variable de servicio que tiene la oficina, la cual hace referencia a la satisfacción del cliente en el servicio prestado, estas variables son evaluadas de forma mensual a través de indicadores desempeño.

2.1.7 Teoría de los sistemas

Según Moreno, dispone lo siguiente:

La perspectiva sistémica se ha convertido en uno de los tipos de explicación contemporánea que promete ser poderosa. En la antigüedad predominaba la explicación teleológica o finalista y en la modernidad predomina todavía la explicación mecanicista. Pero ambos tipos de explicación han sido muy cuestionados y tienen, cada uno, sus limitaciones. Frente a ellos surgió, a comienzos del siglo XX, la explicación sistémico-cibernética.” (Moreno, 2017)

Analiza lo siguiente:

1. *“Relación entre elementos, son más importantes que los elementos mismos. El valor no está en el objeto específico sino en la relación que se establece.”* (Moreno, 2017)

2. *“El todo es más que la suma de las partes. De la relación entre las partes surgen cualidades emergentes (ej. el agua)”* (Moreno, 2017)

3. *“Los elementos interactúan para alcanzar determinado propósito.”* (Moreno, 2017)

“En fin, la teoría de sistema, obliga a pensar de manera relacional. La relación de adaptación de un organismo con su entorno (sistema/entorno), el dinamismo, los cambios de ese organismo y las propiedades emergentes de ese organismo.” (Moreno, 2017)

Lo anterior nos sugiere, no realizar un análisis de los elementos de forma individualizada, sino analizarlos en un entorno de relaciones que permita dimensionar los efectos reales, por ello durante la investigación se ha identificado que el valor de la tecnología no está en sí mismo en su desarrollo de software y hardware, sino como esto asociado al manejo del talento humano es donde se recrea en realidad la generación de valor, desatando no solo un nuevo desarrollo en la relación de estos dos componentes (talento humano y tecnología), sino como los efectos de estos, pueden también redimensionar la adaptación del talento humano a este nuevo modelo de gestión de cara a sus labores diarias.

La teoría de sistemas partió de los intentos de Bertalanffy de comprender a los sistemas vivos como un todo y su relación con el entorno. Lo cual permite, lograr un pensamiento holista que permita comprender al mundo como una totalidad armónica en la diversidad de sus manifestaciones. (Moreno, 2017)

Dando una gran relevancia la investigación de los efectos de los TICS en el talento humano esto entendido con una visión holística y de un todo de cara a la eficiencia del banco, entendiéndose que la implementación de los TICS es un eslabón en esa búsqueda objetivo de la mayor eficiencia y productividad de la organización en su conjunto.

2.1.8 Teoría de la autodeterminación y la motivación

Según Téllez (Téllez, 2012) *“la conducta de una persona puede ir de no auto determinada a plenamente auto determinada, que, en términos del proceso motivacional, se diría que va de baja motivación o desmotivada a la motivación de mayor rango, la motivación intrínseca.”* (Téllez, 2012) Además, estima lo siguiente:

Este describe el rango de la motivación extrínseca que va de controlada a autónoma, relacionándose entre sí, por lo anterior de la teoría de la autodeterminación puede desprenderse como una idea central que, para desarrollar su potencial en el ámbito laboral, una persona necesita satisfacer las que pueden considerarse las tres necesidades prioritarias y universales ya mencionadas: la autonomía, el sentido de competencia y la socialización. La autonomía, en este contexto, implica para una persona sentirse dueña de sí misma, de sus metas y objetivos, una clara apreciación de sus propios puntos de referencia para apreciar la realidad, confianza para tomar sus propias decisiones, deseo de enfrentar experiencias nuevas como detonador de sus potencialidades, entre otros aspectos. Una persona de autoridad en el ámbito laboral, provee condiciones para el desarrollo de la autonomía cuando realmente se esmera en proveer un ambiente en donde el colaborador siente el respeto por sus ideas y experiencias propias, recibe ayuda para articularlas en una nueva perspectiva individual, se le permite tomar decisiones sobre su propio trabajo, sobre sus tareas cotidianas, compartiendo la responsabilidad por los resultados. (Téllez, 2012)

De allí que la implementación de la tecnología pueda tener una incidencia sobre los tres pilares de motivación argumentados por Téllez, podría desarrollar la autonomía, la competencia y la socialización de las personas.

En tanto que es fundamental, lograr la armonía de la tecnología en cada puesto de trabajo con los pilares motivaciones del talento humano, para de esta forma no alterar la motivación de cada individuo de cara a su rol en la organización, aminorando los efectos emocionales del mismo.

Ya que podría generar que los procesos tecnológicos delimitan sus funciones y de esta forma sentirse aminorado.

De igual forma Téllez resalta que *“los incentivos son elementos importantes de la motivación del comportamiento en las organizaciones; se han usado para premiar (o castigar al no otorgarlos o reducirlos) el desempeño de los empleados, (Téllez, 2012)”* así mismo, resulta importante la siguiente aclaración *“factores relevantes en la creación de condiciones que satisfagan las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencias y relación.”* (Téllez, 2012)

En la organización banco Davivienda este tema es fundamental en los rendimientos de su talento humano, por ello tiene un esquema de incentivos acordes a la productividad de cada empleado, que ahora con la implementación de la tecnología facilitando procesos operativos, estos también se han incrementado para el bienestar de los trabajadores.

Lo anterior atendiendo a que la motivación del capital humano es fundamental en el desempeño del mismo al interior de la organización.

Otro enfoque relevante acompañando de los incentivos está asociado a la cultura y aprendizaje organizacional que, de acuerdo a Téllez, este:

Implica el involucramiento de la subjetividad y la experiencia emocional de las personas, la creación, la transmisión y la aceptación de significados o formas simbólicas que matizan todo el tiempo la conducta y las relaciones interpersonales, así como todo proceso humano y administrativo que tiene lugar en una empresa. (Téllez, 2012)

En este punto cabe resaltar que no solo las organizaciones de forma individual propenden por mantener estos incentivos, sino que el desarrollo del mercado laboral, afianza este concepto dentro de los gobiernos corporativos y su cultura organizacional, Davivienda actualmente cuenta con altos estándares de gobierno corporativo y tendencias organizacionales sanas, según estudio Castillo y Trespalacios, enmarcando dentro de su estudio estos ítems y resaltando la cultura organizacional de banco Davivienda. (Emilce & Mabel, 2008)

2.1.9 Enfoque de eficiencia y productividad

Según Bravo y Daza:

La evaluación de la eficiencia de las entidades financieras ha sido objeto de numerosos estudios, en los que se destacan la aplicación de distintas metodologías de análisis, así como la utilización de diferentes enfoques de eficiencia. Respecto a las metodologías, métodos no paramétricos, como el Data Envelopment Analysis y el Free Disposal Hull (FDH), se combinan con métodos paramétricos, como la Estimación de Fronteras Estocásticas (SFA) y la Aproximación por Distribución Libre (DFA). (Daza, 2010)

Banco Davivienda no es la excepción ya que tiene unas métricas de evaluación de desempeño y un gran referente de cara a la productividad es la participación del mismo en el mercado, la industria bancaria, tiene avances gigantescos en tema de inteligencia artificial, implementación de tics, que aminoran las cargas operativas, lo cual les ha permitido optimizar sus procesos e incrementar su productividad y utilidad, existen varios indicadores de medición no obstante nos centraremos en este enfoque de cara al desarrollo del talento humano de cara a la implementación de las tics

Este escenario plantea grandes retos no solo estructurales de presupuesto, sino de desarrollo y capacitación del talento humano, para responder a los nuevos retos de la banca, según Hoyos:

Estudiar la eficiencia bancaria no solo tiene relevancia desde el punto de vista de las propias entidades financieras, sino en relación con su efecto sistémico y, en particular, por su vinculación con el nivel de riesgo que enfrentan los propios usuarios del sistema financiero. (Hoyos, 2015)

Por ello se debe apostar a un análisis más general no solo de variables internas y externas, sino de las posibles incidencias de su capital humano en estas mediciones de eficiencia y eficacia.

Es por ello que a través de esta investigación se buscaran los efectos de la implementación de tecnología en diferentes áreas del banco y como esto a su vez tiene un efecto sobre la eficiencia y eficacia.

El servicio recibido en las entidades bancarias actualmente se encuentra ligado también a la percepción de satisfacción del cliente al recibir cada servicio, por ello muchos bancos incrementan esfuerzos en que el servicio sea el mejor, ya que tiene un portafolio de productos muy parecidos en la banca, pero se ha identificado que un gran diferenciador es el servicio.

Según Mejía, castillo y Jaramillo *“El talento humano plantea cómo se enlazan los procesos de innovación y formación de manera efectiva para incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones.”* (Castillo, 2016)

Por ello el talento humano juega un papel fundamental y se hace indispensable hacer una revisión detallada de cómo cada factor adicional influye y los efectos que tiene sobre su gestión diaria, actualmente Davivienda avanza en grandes magnitudes en la implementación de tecnología en todos sus procesos a la par de la industria, no obstante estos cambios deben estar

alineados con la cualificación de su talento humano, lo cual ha generado perfecto de toda índole, no solo en términos de efectividad sino emocionales, motivacionales entre otros.

2.1.10 Los Cambios Mentales con la Implementación de las TIC

La ola de innovación tecnológica ha reavivado el debate sobre los resultados que tendrá el trabajo humano y por supuesto, el empleo. Este debate que se viene reciclando desde la revolución industrial y que resurge cada nuevo ciclo desde el vapor, la electricidad y ahora con “las tecnologías de la información y las comunicaciones” permite realizar dos miradas, la optimista que vaticina una era dorada para liberarse de las labores esclavizantes ligadas a las labores rutinarias y repetitivas, como la pesimista que augura una dramática reducción de la demanda laboral, la reducción de salarios y el crecimiento del desempleo (Martínez, Palma y Velásquez. 2020).

Aun para quienes auguran que a largo plazo la incursión de las TIC será beneficiosa, se hace un reconocimiento de ciertas desventajas que llevan al sentimiento de “incertidumbre” debido que el avance desproporcional de las TIC, la robótica, la “inteligencia artificial” podrían llevar a un desconocimiento de la mano de obra humana.

Dentro de los aspectos recientes, hoy en día se puede destacar la implementación de las tecnologías en el desarrollo de tareas que tengan que ver con “capacidades cognitivas” que en la anterioridad eran solamente atribuidas al ser humano con experiencia y preparación, incluso con una formación técnica o profesional extensa (Martínez et al. 2020).

Es necesario agregar, la importancia de la evolución de las tecnologías, a las cuales se deducen características como “Acelerada, sistemática y persistente” características que se han desarrollado por la denominada “*Revolución Digital*” como la denominan los autores

Brynjolfsson y McAfee, en el 2012. La evolución tecnológica ha tenido consecuencias dentro de los procesos de producción, se ha evidenciado en múltiples casos el “desplazamiento” de la mano de obra humana, evidente desde las secciones productivas como la agronomía, a campos que se creían ajenos a este tipo de ataques, como el de los servicios.

Se hace evidente que en algunos sectores laborales se han polarizado las tendencias, por un lado, subsisten aquellas labores que están por debajo de las expectativas donde resulta ser necesaria la intervención para “automatizarlas” y, en otras circunstancias, se encuentran las actividades en las que el nivel de exclusivismo y progreso cognitivo es muy alto, por el momento, parecen ser circunstancias que no tienen soluciones tecnológicas (Gallipoli y Makridis, 2018).

Entre los ejemplos que se pueden citar de esos sectores que por ahora son inmunes a la automatización se pueden citar los auxiliares de bodega, los peones de construcción o los domiciliarios, otro grupo privilegiado es el relacionado con las actividades que involucran cuidar o asistir a otras personas, entre ellos se pueden contar los guardias de seguridad, las personas encargadas de mantenimiento locativo de edificios, cosmetólogas, peluqueros, auxiliares de enfermería, preparadores de alimentos (David y Dorn, 2013).

En lo relacionado con aquellos empleos considerados de alta calificación y requerimiento cognitivo, se pueden mencionar la mayoría de las profesiones liberales, entre las que se destacan la ingeniería, la medicina, la arquitectura, sobre todo aquellas en las que existe un necesario complemento con tecnologías avanzadas para lograr un desempeño adecuado. Eso sí, llama la atención que los más recientes avances en Inteligencia Artificial ya están ejecutando algunas tareas, antaño consideradas de patrimonio exclusivo de estos profesionales, en consecuencia, exigen *“capacidades cognitivas especializadas, como el diagnóstico médico de imágenes”* como

lo mencionan (Paiva y Prevedello) en el año 2017 *“o el diseño de estructuras complejas en arquitectura e ingeniería.”*

El cambio y desplazamiento del trabajo, todos los efectos que se experimentan a raíz de este proceso, afectan de manera diferencial dependiendo del rango pedagógico, social o económico de los involucrados, de igual forma se tiene en cuenta el género. Las mujeres, en líneas generales, ejecutan una mayor cantidad de tareas rutinarias y codificables en todas las segmentaciones y labores, esto genera que sean uno de los primeros grupos en ser desfavorecidos por la tecnificación, eso hace que sean las primeras en ser desplazadas por la automatización, y tienden a ser menos partícipes de los desarrollos científicos que se puedan evidenciar en campos de la ingeniería, tecnología y claramente la ciencia, que son las áreas que tienen más participación con respecto a la innovación tecnológica y donde, existe mayor vacancia de empleos, según (Brusseovich, 2018.)

El impacto de las TIC a la hora de desplazar a las personas de sus lugares de trabajo, también se ve influida por los aspectos demográficos. Es evidente que la población de mayor edad es la que menos se adapta a los cambios generados por el avance tecnológico, ya que las personas de más de 50 años desventajas a la hora de desarrollar cualquier tipo de actividades que se desarrollen en el marco de las TIC, evidentemente, los más jóvenes son quienes tienen mayores ventajas al efectuar actividades relacionadas con la tecnología (Acemoglu y Restrepo, 2018) y que muestran que mientras más envejecida esté la población laboral de un país, más rápido se desplaza a esos trabajadores y se les reemplaza por jóvenes que cuentan con mayor disposición y pericia en el manejo eficiente y efectivo de las TIC, o simplemente sus funciones son automatizadas.

El trabajo humano está pasando por un cambio inigualable, que se va a incrementar en las décadas por venir y que va a tener una huella significativa dentro del desarrollo de la sociedad. Este fenómeno ya está siendo revisado desde diversos sectores, el económico, el sociológico, el psicológico y el de los agentes productivos, con la intención de dimensionarlo, predecir su evolución y poder buscarle una solución anticipada a los problemas que se derivan de él (Martínez et al. 2020).

La revolución digital, la banca a distancia y la automatización de las operaciones financieras, ya no requieren del desarrollo de operaciones presenciales, cambiaron sus presencia física de los usuarios en las oficinas, lo que repercute en el desarrollo de la actividad bancaria y exige una reinversión de su estrategia competitiva, con un factor adicional que no es de poca monta, y es que ahora la competencia no procede exclusivamente de otras entidades bancarias, esta puede provenir de sectores tan inesperados como una empresa fintech de muy baja carga laboral, que tiene el poder de aplicar algoritmos y robotización en la prestación de servicios de intermediación de muy bajo costo, o de los servicios financieros que lanza al mercado cualquier gran compañía tecnológica en cualquier parte del mundo, que con sus colosales capacidades de cómputo y sus millones de usuarios pueden ser rivales formidables para los bancos tradicionales (Fernández et al., 2019).

Algunas personas terminarán siendo desplazadas de su trabajo por la automatización, aunque se espera que el crecimiento económico general producido probablemente genere las oportunidades para que esos trabajadores encuentren otras opciones laborales. Para algunos estudiosos del tema, el efecto que va a ocurrir va a ser similar al proceso de desplazamiento que se observa, desde el sector agro y el sector industrial de “manufactura” a fuentes laborales de

otras áreas que por circunstancias técnicas no habían sido involucradas. a otras fuentes de trabajo generadas en áreas diferentes, las cuales no habían sido identificadas.

Lo que ocurrirá en otros casos, es que los individuos van a enfrentar una transformación de sus modalidades de trabajo, siendo útil que las empresas apliquen reingeniería a los procesos y reorganicen las tareas. Se hace ineludible enfocar la atención en el inevitable proceso de automatización y también en el imperioso rediseño de los puestos y las funciones.

Los cambios en la vida laboral del ser humano, que se han venido desarrollando dentro de la evolución que han tenido los “mercados laborales” hoy en día es necesario el planteamiento de soluciones que se destaquen por su creatividad, esa ha sido la forma práctica en muchos países. Las soluciones que destacan son las que tienen que ver con el replanteamiento del diseño que fomenten la formación y el aprendizaje de los trabajadores (Bravo, García y Schlechter, 2018), para lograr una verdadera adaptación de las personas a entornos que se harán cada vez más automatizados, conviviendo con procesos que van a exigir un mayor manejo de las TIC, y con la creciente necesidad de desarrollar nuevas habilidades que sean demandadas en entornos cada día más digitalizados.

Es innegable que el modelo tradicional del que se valía el sistema bancario, que estaba fundamentado en su red de sucursales y en la relación directa entre los funcionarios y sus clientes, está en este momento bajo un cruento ataque de flancos que hace cinco años eran insospechados y que la inteligencia artificial promete hacer temibles, lo que obliga a una revolución del sistema, en donde los bancos necesitan reforzar su identidad y crear innovación efectiva en la manera de interactuar con sus clientes (Fernández et al., 2019).

El advenimiento arrollador de las TIC en el sector financiero ha obligado al sector bancario a una transformación acelerada de su quehacer, uno donde se deben valorar diversas

líneas de transformación digital, en sus procesos internos y organizativos, y también en el caso específico de la gestión con los clientes, ya que ellos exigen la disminución de plazos de gestión, la utilización de aplicaciones y de sistemas de acceso cada vez más ágiles, sencillos, cómodos y atractivos (Fernández et al., 2019).

La omnipresencia de nuevas tecnologías exige brindar al usuario una experiencia más satisfactoria con una oferta cada vez más personalizada. En la transformación digital es necesario establecer un horizonte con desarrollos tácticos definidos, con planes a mediano y largo plazo, que deben ir *“más allá de la digitalización de algunos procesos. Deberán mirar hacia dónde se dirigen y dónde se va a aportar valor con esa”* transformación (Fernández et al., 2019).

En esencia, la estrategia requiere aprovechar la mayor números de datos posible, fruto de la “relación con los clientes” con el objetivo de optimizar la personalización de la oferta, “los sistemas de identidad digital criptográficas de las DLT y blockchain” que facilitan los procesos de registro de los usuarios, y sacar el máximo provecho posible de las capacidades de análisis de las características esenciales del cliente con el fin de lograr la compra de bienes y servicios financieros en diversas entidades sin que se precise *“más que una única identificación en una de ellas”* (Fernández et al., 2019).

La economía moderna, identificada por sus altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, ha orillado a la banca en general *“a redefinir su estrategia comercial e, incluso, parte de su modelo de negocio”* (Fernández et al., 2019), y buena parte de esa situación es generada por la irrupción de las TIC en todos los sectores.

Específicamente para explicar el impacto que las TIC tienen en el desempeño laboral de las personas, Schmidt (2012) expone que la comprensión de las TIC por parte de las personas y su influencia en un sentido más amplio aún no está bien documentada, porque la forma en que

las personas manejan las TIC en el siglo XXI sigue siendo un problema, debido a que los empleados ya no se centran en un solo dispositivo TIC, sino que tienen que prestar atención a varios dispositivos como, teléfonos móviles, tabletas, notebooks, smartphones, laptops y computadoras de escritorio, y realizar múltiples tareas al mismo tiempo, lo que dificulta establecer unos criterios de evaluación certeros sobre las ventajas y desventajas que el uso de las TIC tiene y su impacto final en el desempeño.

En este sentido Chesley & Johnson (2010), sostienen que la poca investigación que existe solo cubre aspectos como el desplazamiento del tiempo, el teletrabajo de los padres, el bienestar psicológico, la informática y la salud, enfatizando en la necesidad de investigar con mayor amplitud y rigurosidad la influencia que pueden ejercer las diversas formas de uso de dispositivos TIC en el ámbito laboral y personal de los trabajadores.

2.1.11 La Nueva Visión de los Bancos

Para Adesina & Ayo (2010), el sistema de banca electrónica se ha convertido en la principal revolución impulsada por la tecnología en la realización de transacciones financieras, en virtud de eso, los bancos han realizado grandes inversiones en telecomunicaciones y sistemas electrónicos, con el objetivo de brindar un servicio más ágil y eficiente a los usuarios, quienes al final se han beneficiado porque han encontrado mayor utilidad, conveniencia y versatilidad en el servicio.

Las TIC se han transformado en el motor del sector bancario, mientras que el sector bancario es el corazón de toda economía sólida. Si colapsa, también lo hará la economía. Esto es absolutamente evidente a partir del análisis que se puede hacer en las temporadas de crisis y recesión económica (Abubakar & Tasmin, 2012).

El efecto de la globalización, la competencia y la innovación en la industria bancaria para ofrecer sus servicios hace que sea esencial comprender cómo varios aspectos del comportamiento del consumidor afectan la innovación y responden a la prestación de servicios al cliente y en el análisis de esa ecuación siempre estará presente el tema de las TIC.

En la tarea de dilucidar el impacto que tienen las nuevas “tecnologías de la información y las comunicaciones” en el rendimiento laboral del talento humano del sector bancario, es necesario incluir el análisis sobre las tendencias en materia de servicio al cliente, incrementadas y profundizadas a raíz de los efectos de la actual pandemia, que han obligado a las entidades bancarias, a intensificar el uso generalizado de la tecnología web para agilizar y optimizar el E-CRM.

Las entidades bancarias saben que el cliente es el motor de su éxito y supervivencia, por lo que se están moviendo de manera ágil hacia servicios basados en la web para reducir costos y mejorar la comodidad y satisfacción del cliente. El E-CRM mejora la relación y la interacción con el cliente y crea una ventaja competitiva en el mercado (Nima & Seynab, 2016).

Esto representa un elemento de presión hacia los empleados de una entidad bancaria como la que se estudia, porque su habilidad para la pronta, eficaz y eficiente adopción, uso y aprovechamiento de las TIC, es considerada por los directivos como un elemento crítico para la supervivencia de la entidad, por lo tanto, el nivel de tolerancia hacia las deficiencias es mínimo.

Para Nima & Seynab (2016), es preciso que las organizaciones se enfoquen más en la estrategia y la flexibilidad organizacionales, desarrollando iniciativas y procesos que faciliten “*la aceptación de la tecnología por parte de los usuarios*” y empleados, lo que según su investigación produce una disminución en los costos del servicio a los clientes y optimiza los resultados en ese renglón.

Explica Torres (2017) que desde el año 2000 hasta el año 2008 se produjo, un crecimiento del número de empleados del sistema financiero, lo que lógicamente coincide con el periodo de mayor crecimiento del negocio para el sector. Pero desde 2008, se ha presentado una dramática disminución en la nómina de las entidades financieras españolas, lo que se terminó traduciendo en una pérdida de alrededor 73.000 empleos entre 2008 y 2015 algo que en cifras redondas fue una reducción del 23%, y en toda la Unión Europea, para el mismo periodo, la reducción del empleo fue del 7% para este importante sector de la economía, que es representativo del impacto que ha tenido el auge de la digitalización y sistematización de los procesos en el empleo para la banca europea y que sirven de factor indicativo para las realidades que son tendencia mundial.

En opinión de Oppenheimer (2018), el incremento de la banca digital es la principal amenaza a la estabilidad laboral de los funcionarios vinculados a este sector de la economía y para sustentar su argumento cita una encuesta de la consultora Accenture realizado en el año 2015, en la que se establecía que para ese entonces, el 89% de los contactos que un cliente hacía con su banco eran digitales y solo un 11% de carácter presencial, cifras que obviamente deben ser actualizadas, sobre todo porque en los últimos meses, por causa de la pandemia del Covid 19, los contactos presenciales disminuyeron de manera drástica.

En las investigaciones adelantadas por Oppenheimer para la su libro “Sálvese quien pueda”, manifiesta que existe un riesgo alto de que durante los próximos diez años se pierdan 1.8 millones de empleados del sector bancario en América y Europa, fenómeno que se incrementa por la aparición de los bancos virtuales que van a obligar a la banca tradicional a automatizar sus procesos para hacer frente a una competencia que por funcionar exclusivamente en internet, tiene unos costos de operación muy bajos.

Oppenheimer (2018) pronostica que América Latina por tener aún unos bajos niveles de bancarización, no va a sentir tan pronto una dramática reducción de empleos en el sector bancario, pero que será solo cuestión de tiempo para que las tendencias de los países desarrollados tengan ese tipo de impactos en estas latitudes, dado que la globalización de la economía y la tecnología hará imposible sustraerse a la necesidad de reducir los costos de operación e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

Por lo tanto, el impacto más concreto se verá a nivel de la reducción de las sucursales bancarias y las oficinas que se conserven, van a operar con menos personal, se menciona una posible reducción del 60% del personal, ya que la mayoría de los procesos serán automatizados.

En un lapso muy breve, no superior a diez años, en opinión de Oppenheimer (2018), los empleados de los bancos dejarán de realizar transacciones bancarias, y tareas de contabilidad, ya que estas actividades serán digitalizadas, y se deben concentrar en realizar tareas de asesoramiento y consulta, lo que implica que el perfil del funcionario bancario tradicional desaparecerá para dar paso a un perfil más profesional que va a requerir un mayor conocimiento del mercado, la economía y las necesidades específicas del cliente para guiarlo de manera certera y eficiente en la tarea de generar mayor rentabilidad para su inversión.

Adicionalmente será imprescindible, que ese asesor cuente con sobresalientes habilidades comunicativas, de manera que se sintonice rápida y eficientemente con el cliente y le resuelva de manera concisa sus inquietudes, guiándolo con base en su experticia y el entendimiento pleno de sus necesidades.

Para Oppenheimer (2018), los perfiles profesionales en el sector bancario que van a tener mayor demanda en un futuro cercano serán los de programadores y analistas financieros que serán los encargados de diseñar los algoritmos que pronosticarán de manera más precisa el

comportamiento de la economía y las proyecciones financieras necesarias, de modo que se pueda brindar a los clientes un alto valor agregado, esto a costa de la reducción considerable de la nómina administrativa y operativa de la entidad, que sufrirá un considerable downsizing, con el fin primordial de reducir costos para seguir siendo competitivos.

El sector financiero se ha caracterizado por incorporar tecnologías innovadoras en sus procesos y servicios, en especial el sector bancario, pero esta es la primera vez que este sector, en su vasta historia, contempla con ansiedad y temor, que la tecnología está originando o catalizando nuevos e ingeniosos procesos de “desintermediación financiera” y de capacidad de prestación de servicios que nacen en empresas que se valen de las tecnológicas existente y que no son entidades financieras, para generar una gran disrupción (Fernández et al., 2019), con base en innovadores productos ofrecidos por empresas fintech y también, servicios financieros ofrecidos por los gigantes tecnológicos, que amenazan la estabilidad y perdurabilidad del modelo de negocio tradicional de la banca.

Otras tecnologías de gran utilidad en el sector financiero para sistemas de pronóstico y análisis de comportamiento de los consumidores mediante el aprovechamiento del Big Data, vienen generando cantidades incalculables de información, con facilidad puede ser aprovechado por competidores recientemente nuevos de la banca, como lo son las empresas tecnológicas, quienes definen esos datos como el “petróleo del siglo XXI” (Chishti & Barberis, 2016).

En este contexto, el sector financiero y la banca en general viven su propia revolución tecnológica, porque se ven en la obligación de competir frente a esos nuevos actores que están seduciendo a sus clientes y reduciendo la rentabilidad de su negocio.

El crecimiento de estas plataformas es exponencial y Oppenheimer (2018) se identifica con la idea de que tal y como las compañías disqueras desaparecieron por culpa de las

plataformas que comparten música online, estas iniciativas, que son fruto de los avances tecnológicos y las nuevas tendencias comerciales propiciadas por internet, las redes sociales y la creatividad humana, serán las sepultureras de los préstamos bancarios tradicionales, que es una de las principales líneas de negocios de la banca tradicional.

La conclusión aportada por Oppenheimer (2018) es que el monopolio que ostentaba la banca tradicional en lo referente a la captación de depósitos, la capacidad de efectuar pagos y el negocio crediticio, se diluye cada vez más rápido en un mar de alternativas creadas y auspiciadas por las nuevas “tecnologías de la información y las comunicaciones,” por tanto la alternativa de supervivencia de los bancos estará anclada a la capacidad de brindar asesoría financiera personalizada a sus clientes, lo que exige que el perfil de los trabajadores vinculado a estas entidades se adapte a esa nueva realidad.

Vaticina Oppenheimer (2018), que el banquero del futuro será un especialista en el análisis de datos, la creación de algoritmos y la asesoría financiera personalizada, y que, en un lapso breve, van a desaparecer del panorama laboral de este sector, las tareas netamente administrativas.

Para Fernández et al. (2019), El desafío más grande que tendrá que afrontar la banca en este contexto es el de hacer valer “su tradicional arraigo territorial,” capitalizar conocimientos más personalizados que tiene de sus clientes, para generar alternativas de negocio mucho más “compatibles con los planteamientos de una nueva sociedad digital.”

El sector bancario ya entiende que la necesaria transformación digital va muchísimo más allá de contar con un portal web atractivo y una aplicación móvil. La reinención requiere pasos realmente innovadores como la gestión de “canales digitales” con todas sus funcionalidades, la creación de una “cultura digital” mediante múltiples incentivos, el tratamiento inteligente de “los

datos del cliente convirtiéndolos en valor para mejorar los servicios y la toma de decisiones en torno al cliente mediante uso del Big Data”, los préstamos one click, un efectivo cambio operativo, la eliminación de tareas manuales y repetitivas, una mayor simplicidad y eficiencia en acciones “*como los reintegros, ingresos de efectivo, transferencias, pago de recibos, recargas de tarjetas, etc.*”, mejorando la eficacia y minimizando los costos para lograr incrementar el margen de beneficios para los clientes, aplicaciones que faciliten de manera eficiente el asesoramiento, autoservicio, pagos, gestión de tarjetas, y un servicio al cliente de alta calidad (Torres, 2017).

Para Torres (2017), la banca moderna le apuesta a lograr que todos los clientes sean omnicanal, que puedan comunicarse con la entidad bancaria usando diferentes canales o dispositivos de modo que no tenga necesidad de acudir a las oficinas, e incluso, que el cliente pueda iniciar el contacto con su banco en un canal y acabar en otro. Eso obliga a evolucionar partiendo de la multicanalidad actual, hasta llegar a la omnicalidad de manera que se pueda ofrecer al cliente la mejor experiencia de usuario integrando todos los canales, procesos y servicios de forma eficiente, flexible y simple.

2.2.12 El Papel de las TIC en el Sistema Financiero

Beltrán y Murcia (2019), sostienen que el sector financiero ha encontrado en internet una herramienta muy ventajosa que facilita la realización de transacciones de manera digital para solicitud de productos, transferencias, pagos e inversiones, en tiempo real y costos reducidos, algo a lo que las personas se han adaptado con rapidez y que al sector financiero en gran medida beneficia, porque demanda menos personal, permite reducir la infraestructura y de contera, incrementa los niveles de eficiencia, calidad en el servicio y satisfacción del cliente.

En esencia lo que se nota es que la necesidad de adaptarse a las tendencias y exigencias de un mercado financiero en constante evolución y cambio ha obligado a las entidades bancarias a adoptar tecnologías y sistemas que les permitan responder con prontitud a las demandas de la clientela para la prestación de un servicio cada día más eficiente.

La adopción de las TIC como un sistema que facilita la ejecución de los procesos de la entidad y la prestación del servicio a los clientes se ha desarrollado en dos categorías. La primera de ellas relacionada exclusivamente con esas herramientas y que incluyen las tasas de penetración de Internet, la habilidad de los consumidores en el uso de Internet y las tecnologías relacionadas, la actitud hacia la tecnología, y las preocupaciones de seguridad y privacidad. En segundo lugar, se encuentran los factores bancarios, en donde se incluye la confianza en el sector bancario, la cultura bancaria, la cultura de la banca electrónica y el impulso de la banca por Internet (Centeno, 2004).

Entre los factores que dificultan la adopción de las TIC en el sector bancario se mencionan los riesgos de seguridad percibidos, la falta de comodidad con la tecnología informática ya sea por falta de conocimiento o por factores relacionados con la edad.

Las redes de oficinas que son una característica distintiva de la banca minorista tradicional, ven de manera paulatina como se reduce “su protagonismo frente a la digitalización” rauda de la población, lo que ha hecho que el avance del sector sea aún deficitario comparado con el progreso de los usuarios de los bancos, pues existen bancos que no están preparados para afrontar este reto, ya que están fallando en el renglón de la inversión en tecnología y carecen del personal suficientemente profesionalizado para brindar a los clientes de la entidad, los productos y servicios que los hagan competitivos frente a las numerosas ofertas contra las cuales hay que

competir en el presente, algunas de ellas de muy reciente aparición, como las aplicaciones para telefonía móvil (Olanrewaju, 2014).

El principal argumento económico para la difusión de la adopción de las TIC en todo el sistema financiero, se basa en la disminución esperada de los gastos generales y en la reducción de las sucursales físicas y sus costos asociados, esto obedece a la necesidad de generar economías de escala superiores a las disponibles cuando se trabaja basado en los sistemas tradicionales.

Para el cliente, la sinergia entre el sector financiero y las TIC se traduce en una optimización y simplicidad de los procesos, que le permite ganar tiempo, por lo tanto, la evolución del sistema financiero tradicional a la banca digital no le disgusta, sino que le genera comodidad y les parece un paso natural y totalmente funcional a sus intereses (Beltrán y Murcia, 2019).

2.1.13 La Importancia del Talento Humano

Urzaingui (2005) manifiesta que el talento humano es el factor neurálgico de las organizaciones, por lo tanto, sugiere que las empresas necesitan ser configuradas en función de las personas, ya que son ellas las encargadas de tomar decisiones, aplicar y generar el conocimiento, y contribuir al mejor funcionamiento de ella y de las comunidades en donde operan.

En los documentos revisados, sobre investigaciones para medir el impacto que tiene el uso de las TIC en el desempeño laboral, existe un factor crucial que es la motivación interna del trabajador, ya que se considera valioso para predecir su disposición a afrontar los retos y los desafíos que implican el adaptarse a los innumerables cambios en su quehacer laboral. En este

sentido se encontraron resultados ambivalentes, mientras Berge (2008) y Oguche (2017) sostienen que el impacto de las TIC en la motivación interna del trabajador es positiva, Nurita et al. (2010) Manifiesta que el rol de la tecnología es insignificante en su capacidad para explicar la variación en la motivación interna de los trabajadores y que esto podría deberse a tres posibles factores, a saber, la falta de formación, la ausencia de un cambio sistemático en el diseño del puesto y la falta de refuerzo para cambiar la forma de desempeñar un oficio.

Osama et al. (2017), sostiene que cuando los empleados aumentan la frecuencia y la duración del uso de Internet, que es un elemento esencial a la hora de definir las TIC y englobar todos sus componentes, por lo general se produce una mejora en su desempeño en tres dimensiones: proceso de tareas (realizar tareas rápidamente y fácilmente), adquisición de conocimientos (adquirir nuevos conocimientos y habilidades, proponer ideas innovadoras, ayudar a aprender) y calidad de la comunicación (comunicación entre empleados, comunicación entre empleados y clientes, discusiones de empleados y prestación de servicios).

2.1.14 Las Exigencias y el Tipo de Talento Humano en el Sistema Financiero

La investigación realizada por De Wet et al. (2016) con el objetivo de establecer el impacto de las TIC en la vida laboral y personal de los trabajadores, encontró que aunque las “tecnologías de la información y las comunicaciones” se perciben generalmente como positivas, implica que los empleados deben tomar una decisión consciente en la gestión de sus herramientas tecnológicas para disminuir el impacto negativo de las mismas en su trabajo y en su vida personal, y que aunque las experiencias positivas generales del uso de las TIC superan a las negativas, quedó en evidencia que a medida que aumentaba la cantidad de comunicación, la calidad de las conversaciones disminuía.

En un estudio sobre la satisfacción laboral y el impacto de la TIC en el desempeño en la industria bancaria de Pakistán, Aftab & Idrees (2012) incluyeron en su análisis factores demográficos como la edad, el género y el salario, a la hora de evaluar el impacto de las TIC en el desempeño laboral, y los resultados evidenciaron que los empleados en las primeras etapas de sus carreras lograban una mayor adaptación y presentaban unos mejores indicadores de desempeño y satisfacción que los empleados mayores.

Para Oguche (2017), el impacto de las TIC en el desempeño laboral se materializa en una mejora sustancial de los procesos, en el incremento de la motivación de los trabajadores. Berge (2008) sostiene que algunos estudios sobre el impacto de la tecnología en el desempeño laboral muestran que entre más compleja y desafiante sea una tarea, que involucre el uso de nuevas tecnologías, existe una mayor posibilidad de que los trabajadores terminen desarrollando un mayor grado de atributos laborales.

A pesar de la diversidad de instrumentos tecnológicos al alcance de los trabajadores, se suele cometer el error de hacer énfasis únicamente en garantizar que las personas tengan acceso a sistemas que permitan la recopilación, gestión, acceso y comunicación de información en diversas formas, mientras se descuidan los otros aspectos cruciales, como la mejora de los conocimientos y las habilidades en TIC y la conciencia de que el rol y las funciones de los trabajadores necesitan transformarse a la velocidad del desarrollo tecnológico, lo que genera un desfase entre lo que se hace, lo que se puede hacer y lo que es necesario hacer para el logro de los objetivos corporativos (Nurita et al., 2010).

2.1.15 Indicadores para Mantener un Personal Motivado

Se alimenta constantemente la idea de que el fin común de las organizaciones es el de construir para los clientes una experiencia insuperable en servicios y/o productos, sin embargo, la meta de mantener a los clientes satisfechos exige una verdadera preocupación por el personal que labora en la organización. Por lo tanto, es ineludible la tarea de conocer y motivar al cliente interno para descubrir los factores que repercuten en su desempeño, de manera que encuentre de modo sistemático, motivos que lo estimulen a superar las expectativas (Cadena, 2018).

Lograr un entendimiento más claro del tema de la motivación laboral, es más asequible si se explica desde la “teoría de las necesidades de McClelland,” donde se exponen las tres necesidades fundamentales que deben satisfacerse a la hora de buscar una mejora sustancial en cualquier aspecto del desempeño profesional y personal de los trabajadores. La teoría expone que los esfuerzos de la organización se deben enfocar en brindar un ambiente y en crear una cultura organizacional que ayuden a los empleados a satisfacer las necesidades de logro, de poder y de afiliación.

Belly (2004) menciona que al trabajar adecuadamente sobre la motivación del personal se estimulan “*algunas competencias inherentes*” a los individuos, “*ubicándolas en la base de la pirámide del capital humano,*” que tiene como base la actitud, “*la aptitud, en el medio, y la altitud*” en la parte superior. En ese orden de ideas, se identifica que sirve de poco enseñar competencias nuevas a los empleados si estos no consolidan la actitud correcta.

Si los trabajadores no están suficientemente motivados para comprometerse con los objetivos de la organización, su aporte será irrelevante, porque la ausencia de la actitud reducirá considerablemente la posibilidad de desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades (Belly, 2004).

Los indicadores son los datos o los datos que funcionan en el ámbito de conocimiento y valoración de las peculiaridades y la intensidad del desarrollo de un proceso, los indicadores de productividad son las variables que permiten identificar los factores y fallas que impiden un ajuste a la eficiencia en el uso de recursos generales y del talento humano en el desarrollo de una empresa, en este caso específico, apoyados en la investigación de Argüello (2017), se estima que los factores que tienen mayor incidencia en la productividad de la organización se relacionan de manera directa con comportamientos individuales, entre los cuales se destacan el compromiso, la motivación, la satisfacción y comportamientos de grupo, así como la interacción y los conflictos.

De modo que se concluye que es pertinente trabajar sobre indicadores que pueden reflejar con claridad el nivel de motivación de los empleados y entre ellos se destacan:

- Índice de productividad y desempeño.
- Índice de rotación.
- Índice de satisfacción percibida por el empleado.
- Índice de competencias deseadas.
- Índice de competencias disponibles.

Con base en el análisis de los niveles de cumplimiento alcanzados en esos ítems, se puede concluir el nivel de motivación al alto desempeño que poseen los trabajadores.

2.1.16 Enfermedades Ocasionadas por las Sobrecarga Laboral

La sobrecarga laboral y el estrés son elementos omnipresentes en el agitado y competido panorama organizacional. Gran variedad de causas puede llevar a la aparición de estrés en el trabajo, a partir de una sobrecarga de tareas, por condiciones laborales y ambientales nocivas, por dificultades en la comunicación a nivel organizacional, información precaria de la gerencia

sobre las tareas a realizar, procesos de evaluación y control mal manejados o inflexibles, métodos desenfocados, cambios organizacionales o miedo a perder el empleo, frustración o incertidumbre con respecto al desarrollo de la carrera, falta de reconocimiento de los resultados en el trabajo y estatus incierto en la organización, etc. (Panisoara & Panisoara, 2016).

Estos factores que producen respuestas de estrés en el personal no operan de forma aislada, sino que acumulan sus efectos, y lo peor es que dificultan la rápida identificación de sus consecuencias para intentar moderar su influencia, por tanto, la insatisfacción o los retos que son difíciles o se mantienen durante mucho tiempo, ya sea a nivel profesional o personal, pueden provocar la aparición del estrés. Los empleados que enfrentan un estrés prolongado pueden tener, sumando las falencias que se presenten a nivel de salud mental, algunas dificultades graves de salud física, como comorbilidades.

Popescu et al. (2018), Citan que “diseñar, organizar y gestionar un contexto empresarial o social precario puede generar efectos negativos a nivel psicológico, físico o social que se manifiestan por un débil desempeño económico general,” un aumento del absentismo, la presencia de empleados en el trabajo incluso si están enfermos o no pueden realizar su trabajo de manera efectiva y la multiplicación de lesiones y accidentes. Las estimaciones de los costes en que incurren las organizaciones y la sociedad a causa del estrés en el trabajo son considerables y difícilmente cuantificables.

Entre las causas más comunes a situaciones que generan patologías ligadas a la sobrecarga laboral citadas por Popescu et al. (2018) se destacan:

- *“Un gran volumen de trabajo (por sobrecarga de tareas, horas extraordinarias, falta de priorización de actividades).”* (Popescu, 2018)
- *“Miedo a perder el empleo.”* (Popescu, 2018)

- *“Bajo nivel de recompensa moral y material.”* (Popescu, 2018)
- *“Trabajo repetitivo y monótono o tareas poco claras.”* (Popescu, 2018)
- *“Inadecuadas condiciones en el lugar de trabajo (ruido, temperatura, luz).”* (Popescu, 2018)
- *“Recursos insuficientes para cumplir con las tareas.”* (Popescu, 2018)
- *“Mala comunicación dentro de la organización.”* (Popescu, 2018)
- *“Falta de objetivos claramente definidos y apoyo de la dirección que crea la sensación de “pérdida de control” sobre lo que sucede en la organización.”* (Popescu, 2018)
- *“Formación insuficiente cuando se pide a los empleados que realicen nuevas tareas.”* (Popescu, 2018)
- *“Situaciones de conflicto dentro de la organización.”* (Popescu, 2018)
- *“Falta de preocupación por las normas de seguridad en el lugar de trabajo.”* (Popescu, 2018)
- *“Situación incierta dentro de la organización, falta de comprensión del superior jerárquico o de los colegas.”* (Popescu, 2018)
- *“Equilibrio inadecuado entre el trabajo y la vida personal.”* (Popescu, 2018)

Ratna & Kaur (2016), investigaron sobre el impacto de las TIC en áreas como salud, el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los trabajadores y el nivel de satisfacción relacionada con el trabajo arrojando como resultado sobresaliente, que el rendimiento de los empleados se ve afectado al máximo, por el uso del sistema de correo electrónico, disponibilidad de software para almacenar toneladas de datos, análisis de informes de trabajo, presentación de informes o datos a través de presentaciones, gráficos, etc., que son los factores que más generan

estrés, fundamentalmente por la premura del tiempo y la exigencia de entregar resultados a la mayor brevedad.

En la misma línea, pero no menos importante, se destaca el hallazgo de un alto impacto negativo en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados, sumado al hecho de que, debido a la mejora continua y la inversión en tecnología, también hay un aumento en el nivel de expectativas de las organizaciones, lo que genera una mayor presión por ofrecer resultados positivos en un mínimo de tiempo.

Estado del Arte

2.2.1.1 Antecedentes Internacionales

Las nuevas tecnologías, han desarrollado la línea de negocio bancario de una forma revolucionaria, siendo un componente esencial en las estrategias, que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles y de esta forma un posicionamiento importante en el mercado, evolucionando a la banca en línea, lo cual no solo cambió la perspectiva de la banca, sino la forma como se perciben los servicios financieros, generando así un nuevo mercado, dirigido a consumidores más sofisticados y con un mejor manejo tecnológico, siendo estas prácticas seguras y de menor costo.

Un claro ejemplo ha sido la transformación que sufrió la banca española, la cual define Suárez (2008), en cuatro importantes etapas:

Una primera etapa, durante los años sesenta, cuyos objetivos eran la reducción de los costes, la mejora de la productividad y una mayor seguridad, donde existían restricciones importantes derivadas de las propias limitaciones informáticas y de la falta de capacitación del personal que trabajaba en las entidades. (Suárez, 2008)

La segunda etapa:

Durante los años setenta, donde se introduce en el negocio bancario el teleproceso con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido a los clientes, y conseguir una mayor rapidez en la gestión de la entidad, si bien presentaba limitaciones en cuanto al sistema de telecomunicaciones que se precisaban y a la homologación y normativa. (Suárez, 2008)

Durante los años ochenta con el propósito de conseguir una mayor autonomía, nuevos puntos de venta, introducir la ofimática y los sistemas de información para la dirección, se introduce el sistema de banca electrónica en el sector bancario español. En esta etapa también surgen obstáculos derivados de los servicios telemáticos, de las incompatibilidades de los equipos y de los vacíos legales. (Suárez, 2008)

Una cuarta etapa en la década de los 90s, donde se migra de la banca tradicional a una banca digital:

A través del cual se persigue la descentralización de muchas funciones, la reducción de puntos de venta, y la comunicación y distribución a través de la red;” y finalmente, “se detectan de nuevo, problemas relacionados con la cualificación del personal y vacíos legales. (Fanjul, 2008).

2.2.1.2 Antecedentes Nacionales

La banca en Colombia ha venido evolucionando a la par con las demás economías y sistemas financieros del mundo, pese a un rezago en algunos procesos, se puede evidenciar el gran avance que han presentado en la última década, según García (2016) el *“número de operaciones monetarias en internet en el sistema financiero ha tenido un crecimiento significativo al tiempo que se registra una disminución de estas operaciones a través de canales físicos como el de las oficinas,”* a la par con una amplia cualificación del talento humano que se desempeña en dicho sector, siendo este, clave en el proceso de transformación, pero *“a pesar de las buenas perspectivas, existen retos en términos de asequibilidad, regulación y acceso que limitan la expansión de las tecnologías digitales”* (García, 2016).

Según Mora, Serna y Serna (2011) el sistema bancario colombiano data de 1841 con la creación de las casas comerciales, sistema controlado por la Iglesia Católica; no existían entidades estatales encargadas de su control, en 1870 empezó una nueva época bancaria en el país con el nacimiento del “Banco de Bogotá” y “Banco de la República” esta etapa fue conocida como la “banca libre” debido a que no había un banco central.

Posteriormente hacia los años de 1929 y 1956 surgen algunos gremios y entidades estatales con el fin de controlar la actividad financiera en el país; como las conocemos en la actualidad “Asobancaria” y la institución para hacer frente ante situaciones de crisis financieras

“Fogafin”. A partir de 1990 la banca en Colombia entra en un proceso de expansión y globalización con la entrada de bancos extranjeros al país, desafiando de este modo el desarrollo de la banca local.

Empezando el siglo XXI, a partir del año 2003 el sector bancario en Colombia comienza una transformación donde se consolidan los bancos más importantes y con mayor participación en el mercado actual. Según Mora et al. (2011) Grupo Aval tenía la mayor participación con el 28,7%, seguido de Bancolombia con el 20,8%, Davivienda con el 12,1% el BBVA (Hasta ese entonces el “Banco ganadero”) con el 10,9% y los bancos restantes con el 27,6%. A corte del año 2018, la participación en cuanto a marca de bancos ha variado, el actual líder en el mercado bancario es Bancolombia, seguido por Banco de Bogotá, Davivienda, BBVA y en la quinta posición Banco de Occidente.

Ahora Bancolombia es el banco con mayor participación en el mercado colombiano. También se dio la llegada del banco Itaú, el banco más grande de América Latina, así como la compra de Citibank por Scotiabank Colpatria (Forero, 2019).

Según un estudio realizado en el año 2020 por Flórez, se evidenciaron los siguientes resultados: (Flórez, 2020) que el estrés ha sido causante de muchas afectaciones físicas, mentales y emocionales en las personas, principalmente en los empleados trayendo consecuencias negativas a las situaciones relacionadas con el trabajo, situación que se ha agudizado en la época del confinamiento consecuencia de la pandemia COVID19, resaltando la importancia que tiene el factor emocional en el desempeño laboral de los empleados e incluso llevando esta relevancia al campo médico, donde los empleados pueden desarrollar enfermedades laborales e incluso psicológicas, en tanto que se resalta la importancia de un adecuado manejo del estrés, la ansiedad en los entornos laborales, recomendando una política

laboral que permita manejar de forma adecuada este estrés en los empleados a través de sistemas de gestión y prevención a través de diferentes mecanismos como sesiones de capacitación talleres.

En este mismo sentido Peñalver (Peñalver, 2009, p.71) resalta que “El estado emocional de un equipo expande o contrae su talento, e influye en su desempeño y sus resultados. Las emociones tienen un efecto exponencial.” Lo cual durante años ha sido un factor a resaltar en la medición del clima organizacional y que se ve reflejado en el desempeño y productividad del talento humano de allí la relevancia que cobra en el análisis de los efectos que pueda generar cualquier implementación que pueda generar variaciones en la percepción y motivación de cada trabajador en las organizaciones.

Situaciones contrarias en las cuales no se tomen medidas que mitiguen estos efectos negativos pueden agudizar no solo el clima organizacional sino la productividad, psicólogos como Ontañón (Ontañón, 2018) aducen un:

Estado psicológico negativo, relacionado con el uso de la tecnología, o con la amenaza de su uso en un futuro. Esta experiencia se relaciona con sentimientos de ansiedad, fatiga mental, escepticismo y creencias de ineficacia, pero también con un uso excesivo y compulsivo. (Ontañón, 2018)

Si bien es cierto la implementación de la tecnología en los puestos de trabajo, disminuye los tiempos en las tareas asignadas y genera mayor eficiencia a un menor costo, resultado atractivo para las organizaciones, de allí se desprenden varios efectos entre ellos, estados psicológicos desfavorables para el talento humano que se puede manifestar de diversas formas, ya sea estrés, ansiedad, fatiga entre otros.⁰⁵

Un claro ejemplo de ello de acuerdo a Castro, W. A. (2016). “*problema de la infoxicación o sobrecarga de información electrónica, como consecuencia del desarrollo de las TIC y la expansión de Internet.*”

Ya que la tecnología elimina las distancias y genera canales de comunicación permanente, esto implica que una sobrecarga permanente del talento humano y premura por el cumplimiento de sus labores en todo espacio y tiempo, lo que genera estrés y frustración, pues el cierre de esta brecha espacio – temporal que se vivía antes de la implementación de las TIC, generaba que cualquier labor o tarea adicional fuese impartida por ordenes verbales dentro de su lugar de trabajo, pero la facilidad tecnológica permite que hoy, las ordenes se impartan en cualquier lugar y horario a través de correos electrónicos, sin dar un espacio al talento humano libre de tareas, pese a que ya se tiene un marco normativo que genera algunas limitantes frente al uso de estas tecnologías, el talento humano lo percibe según Castro, como un factor de presión y frustración dentro de sus áreas de trabajo.

Bajo esta constante queja, se han encaminado esfuerzos a un marco normativo que permita generar espacios de desconexión laboral pese a la siempre conectividad que permite las TIC, autores como Távara, M. (2019), argumentan que *“la regulación del derecho a la desconexión laboral en el ordenamiento jurídico peruano, con la finalidad de evitar el abuso por parte del empleador de su poder de dirección en el uso de las TIC”*. Sin embargo, se hace necesario normar estas actividades para evitar posibles abusos al empleado, en este estudio *“se evidencia el abuso del poder de dirección a través de las TIC, cuando el empleador requiere a sus trabajadores fuera de la jornada de trabajo, afectando de esta forma sus derechos fundamentales al descanso, disfrute del tiempo libre, a la salud y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.”*

Pese a que algunos países ya tienen algunos avances frente a este marco normativo actualmente Colombia presenta avances, no obstante, aún no existe una regulación a través de

sentencia que permita regularlo, en tanto que existe un largo camino por recorrer en estos ámbitos legales.

2.2.1.3 Avances Tecnológicos de la Banca en Colombia

El mundo moderno órbita alrededor de los avances tecnológicos, la mayor parte de las actividades personales y organizacionales se soportan en plataformas digitales y por lo menos tres de cada cuatro personas cuentan con dispositivos digitales como teléfonos inteligentes, tabletas o computadoras portátiles que facilitan el aprovechamiento de las ventajas de la banca digital (Skinner, 2014), algo que ha facilitado que la mayoría de las entidades bancarias en Colombia hayan migrado de manera sistemática a estas plataformas, expandiendo de manera continua la digitalización de sus servicios.

La innovación tecnológica representa una ventaja para bancos y consumidores, para los primeros es una oportunidad de reducción de costos y para los segundos representa un ahorro en tiempo y dinero, menos traslados a un punto físico, la enorme ventaja que brindan las transacciones inmediatas, y una gestión más eficiente de todos los procesos comerciales (Beltrán y Murcia, 2019).

El sector financiero en Colombia está enfocado en desarrollar procesos digitales apoyados en los avances tecnológicos propiciados por el avance y desarrollo de las TIC y por los fuertes cambios culturales que esa tendencia ha auspiciado, lo que prácticamente ha obligado a evolucionar al sector porque existen nuevos emprendimientos totalmente digitales que están socavando las bases del negocio financiero tradicional.

Beltrán y Murcia (2019) citan un estudio que demuestra que, de todas las Apps financieras disponibles para los teléfonos inteligentes en Colombia, el 42 % de la población que cuenta con dispositivo móvil ha instalado alguna aplicación del banco del cual hace parte.

Aclarando que las redes sociales son las aplicaciones más descargadas, los portales de transacciones bancarias ocupan el 6 lugar, por encima de aquellas dedicadas a solicitud de transporte y de domicilios o de aquellas orientadas a los juegos.

Esto indica que el uso de estas aplicaciones móviles de transacciones bancarias ha tenido una considerable penetración en el mercado. El estudio también indica que solo 5 personas de cada 10 conocen acerca de las aplicaciones móviles de bancos, lo que confirma que estos son proyectos que apenas están surgiendo y que poco a poco el mercado ira conociendo debido a su expansión y recomendación. Según esta misma investigación, hasta 2018, Bancolombia, Davivienda y BBVA eran las entidades financieras que lideraban la transformación digital del sector financiero en el país con un 67%, 17% y 13% respectivamente.

En una entrevista concedida por el presidente de Bancolombia, Juan Mora, a la revista Dinero en el año 2019, este mencionaba unas cifras que son muy explicitas, el dirigente mencionaba que en el 2018 las transacciones digitales en el banco habían aumentado en un 30%, que la afluencia de los clientes a las oficinas había decrecido en un 12%, y que, durante el año 2019 del total de las transacciones financieras realizadas, casi un 50% se hacían por canales digitales.

Para Beltrán y Murcia (2019), los avances logrados por el sector bancario, especialmente por los líderes del sector como el grupo AVAL, Bancolombia, BBVA, Davivienda, evidencian un afán por mejorar y agilizar la transformación digital de sus procesos y productos, con el fin de brindar un mejor servicio a unos clientes que están cada día más ávidos de un servicio totalmente ajustado a la solución de sus problemas y a la satisfacción de sus necesidades, en una batalla en la que la innovación es esencial.

Para el sistema financiero en Colombia el reto de la transformación digital debe ser asumido de manera urgente por las grandes oportunidades y beneficios que genera para los bancos y para sus clientes, empezando por la reducción de costos, la reducción sustancial de los tiempos de espera, tanto para la realización de las diversas transacciones bancarias como para la solicitud de productos y servicios, la oportunidad para la creación de nuevos productos, así como el nivel de conexión más cercano entre banco y cliente, mejorando el marketing relacional y la fidelización del mismo (Beltrán y Murcia, 2019)

2.2.1.4 Efectos de las Tic en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal

De acuerdo a Vásquez, (2007).

La tecnología ha incidido en el surgimiento de nuevas formas organizativas y cómo pueden las estructuras, basadas en las TIC, constituirse como herramienta estratégica para aprovechar las oportunidades de la economía del conocimiento pasando de un modelo de gerencia vertical, a una de carácter flexible y abierto del tipo horizontal. (Vásquez, 2007)

Lo cual de cara a la organización en términos de gestión y productividad es favorable, ya que no solo la implementación de TIC es una herramienta estratégica como lo plantea el autor, sino que puede ser un pilar fundamental en la toma de decisiones gerenciales, extrapolando esta herramienta, no solo a los cargos operativos para optimizar los procesos, sino también a las áreas comerciales y jerárquicas de la organización.

Siendo así un insumo fundamental en todos los campos de la organización y según Vásquez:

Las TIC deben impulsar un cambio organizacional total y no sólo un cambio técnico. Es vital que el personal de las empresas protagonice el cambio y venzan su natural resistencia. Deben comprender que el

puesto de trabajo se transforma, pero no se desaparece, eliminando lo accesorio y alienante en aras de tareas más creativas y motivadoras. (Vásquez, 2007)

Este cambio no tiene una transformación en sí mismo, sino que es una interacción de varios factores que en sinergia llevan a un óptimo resultado, por ello el talento humano también juega un papel fundamental, ya que su capacidad de transformación de la mano con la tecnología, es indispensable, así como que se comprenda que este efecto permite desde su propia transformación optimizar sus tareas y dar paso a tareas más motivadoras y creativas.

2.2.1.5 La implementación de las TIC'S en las entidades financieras desde su regulación en Colombia

Según Parra (2017) El sistema bancario, es uno de los sectores de mayor revolución, debido al desarrollo de las TIC'S, ofreciendo varios productos; dadas las facilidades en términos de tiempo y espacio TIC'S, donde los dispositivos móviles son prácticamente una banca móvil , ya que gracias a los desarrollos tecnológicos permiten todo tipo de transacción se pueda realizar desde un dispositivo móvil conectado a una red de internet, desde una transferencia entre cuentas hasta una línea de crédito.

Actualmente banco Davivienda ha sido pionero en revolución tecnológica e implementación de tics, los que le permitió ser galardonado como mejor innovación en banca retail en los International Banker Awards por productos Davivienda Móvil y DaviPlata, reconociendo a las organizaciones líderes en la industria financiera en el mundo, producto de la transformación e Inclusión digital que ha emprendido y que permitió una mayor eficiencia durante la pandemia. (Semana, 2021)

Sin embargo, aún existe un gran camino por recorrer, ya que todos los días la banca en Colombia, presenta pasos agigantados en su oferta de servicios, basados en plataformas tecnológicas más sofisticadas, para satisfacer las necesidades de sus clientes, ante una amplia

oferta, por ello también deben direccionarse esfuerzos a que no solo sus clientes externos, sino que sus clientes internos, trabajen en armonía y de esta forma lograr integralidad del servicio.

2.2.1.5 Impacto de las nuevas tecnologías en la calidad de servicio del sector bancario y su influencia en la satisfacción del cliente

Según Ochoa:

La globalización ha obligado al sector bancario a adaptarse a los cambios tecnológicos , siendo así que los bancos han implementado los avances tecnológicos a medida que estos son desarrollados , convirtiéndose en una herramienta que permita optimizar costes y mejorar el servicio al cliente, siendo más retadora esta implementación, dada la continua evolución y transformación de la tecnología acompañado de un mercado con mayor número de competidores con un mismo objetivo que es captar más clientes. (Ochoa, 2010)

En consecuencia, se ha convertido en un reto, que puede determinar el norte y desarrollo sostenido de la organización, no obstante, dentro de estos retos generadores de valor, Ochoa también plante una serie de barreras que surgen con dicha implementación, limitaciones dadas por factores externos (inseguridad, cultura financiera entre otros) que hacen que la resistencia al cambio sea muy alta, acompañado de estas variables como el nivel de adaptabilidad del talento humano a cada desarrollo, en ocasiones retrasan estas trasformaciones

Al revisar algunas de estas limitaciones como inseguridad y cultura se nota un rezago importante, ya que de acuerdo a Ochoa el ciberdelito principalmente a entes bancarios, ha crecido considerablemente en los últimos años , generando incertidumbre en los clientes, sobre el uso seguro, al realizar sus transacciones bancarias, por otro lado el tema cultural tiene un gran peso, ya que algunas economías dentro de su formación cultural, no se fomenta el uso de las TIC en la gestión de sus tramiten bancarios, por ello los esfuerzos no solo se encaminan en términos

de seguridad, robusteciendo las plataformas anti fraude, sino en educación y cambio cultural, permeando las tradiciones y culturas que prefieren manejar métodos tradicionales a la hora de realizar sus transacciones.

Cabe resaltar que actualmente las condiciones de emergencia sanitaria y la imposibilidad del uso de medidas tradicionales en las transacciones bancarias, dadas las restricciones de ingreso a los bancos, han potencializado en gran magnitud el uso de las TIC en las transacciones, logrando así un cambio cultural y generando una mayor confianza en el uso de la tecnología en temas bancarios.

2.2.2 Bases Legales

La Constitución Política de Colombia en el Artículo 335, indica que:

Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y solo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito. (Constitución Política, 1991)

El ente regulador de las entidades financieras es la Superintendencia Financiera de Colombia encargada de velar por el cumplimiento de las normas estatales que regulan el funcionamiento de dichas entidades en el país, entre esas *“normas para fortalecer la regulación y supervisión de los conglomerados financieros y los mecanismos de resolución de entidades financieras”* se destacan el Código de Comercio, el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, las leyes 31 de 1992; 964 de 2005 y 1870 de 2017, entre otras.

De la misma forma en la que ha evolucionado la banca tradicional a una banca más digital, se debe resaltar la importancia de la seguridad de la información y el cuidado de los

procesos que las TIC facilitan al recurso humano, evitando de esta forma, como lo menciona Cadena, los problemas para resguardar la seguridad de la información, y las vulnerabilidades y amenazas de los activos de la organización.

Por lo anterior en Colombia, las entidades bancarias están en la rigurosa obligación de cumplir con un marco normativo y legal que protege la información bancaria, la de sus empleados y la de sus clientes, entre ellas el basado en la norma ISO 27001, entre otras que son de fundamental aplicación en todo proceso de innovación implementado (Cadena, 2017).

2.2.2.1 Marco Normativo contratación en Colombia

Banco Davivienda es una organización con gran trayectoria en el mercado que en términos de contratación se ha caracterizado por contrataciones directas con la empresa bajo la figura de contrato a término indefinido (establecido en el código sustantivo del trabajo), en el cual además de ceñirse a la normatividad para dicho tipo de contratación otorga a sus empleados 2 primas extralegales y algunos beneficios propios del grupo Bolívar a sus empleados:

“Artículo 24 Código sustantivo del trabajo”

En uno de sus apartados señala que toda relación está regida por un contrato de trabajo, al igual que lo impuesto en el numeral 2 del artículo 23 del código sustantivo del trabajo que establece los 3 elementos para que se constituya una relación laboral. (Código Sustantivo del Trabajo)

“Código Sustantivo del Trabajo Artículo 23. Elementos esenciales.”

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:
 - a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
 - b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el

tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.

c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.”

“El contrato a término indefinido es una de las formas de duración de una relación laboral consideradas por el artículo 45 del código sustantivo del trabajo en Colombia.

Se considera que existe un contrato de trabajo a término indefinido cuando en él no se pacta un tiempo de duración, es decir, no se define en el contrato cuándo se terminará ni cuánto durará, este se caracteriza por la estabilidad que ofrece al trabajador.

2.2.2.1.2 Marco normativo Teletrabajo y trabajo en Casa

Existe una diferencia fundamental entre teletrabajo y trabajo en casa; acorde a la norma el teletrabajador, según la Ley 1221 de 2008, *“es la persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios” desde cualquier lugar.*”

Por otra parte, el trabajo en casa es una opción que se le da al trabajador para que desarrolle sus funciones, sin que cambien sus obligaciones y derechos por algunos días de la semana y que usualmente se usa como una medida excepcional, actualmente por crisis sanitaria, esta forma de trabajo en casa aún tiene un vacío legal, por la emergencia sanitaria se dispuso provisionalmente por el decreto 491 de 2020, sin embargo, actualmente una ley que regule el

trabajo en casa aún no está establecida, sin embargo, se está cursando la ley y fue aprobado el 24 de marzo del presente año, está a espera de revisión de la corte y posterior promulgación del presidente, el “Proyecto es el 352/20s - 429/20c”

2.2.2.1.3 “Ley 1221 de 2008”

Esta ley fue expedida por el Congreso de la República de Colombia en Julio 2008, *“mediante esta ley se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.”*

En el artículo 6. *“Se establecen una serie de garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores:”*

1. A los teletrabajadores, dada la naturaleza especial de sus labores no les serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno. No obstante, la anterior, el Ministerio de la Protección Social deberá adelantar una vigilancia especial para garantizar que los teletrabajadores no sean sometidos a excesivas cargas de trabajo.
2. El salario del teletrabajador no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento, al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador.
3. En los casos en los que el empleador utilice solamente teletrabajadores, para fijar el importe del salario deberá tomarse en consideración la naturaleza del trabajo y la remuneración que se paga para labores similares en la localidad.
4. Una persona que tenga la condición de asalariado no se considerará teletrabajador por el mero hecho de realizar ocasionalmente su trabajo como asalariado en su domicilio o en lugar distinto de los locales de trabajo del empleador, en vez de realizarlo en su lugar de trabajo habitual.”

5. La asignación de tareas para los teletrabajadores deberá hacerse de manera que se garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural.

6. Lo dispuesto en este artículo será aplicado de manera que se promueva la igualdad de trato entre los teletrabajadores y los demás trabajadores, teniendo en cuenta las características particulares del teletrabajo y, cuando proceda, las condiciones aplicables a un tipo de trabajo idéntico o similar efectuado en una empresa.

La igualdad de trato deberá fomentarse, en particular, respecto de:

a) El derecho de los teletrabajadores a constituir o a afiliarse a las organizaciones que escojan y a participar en sus actividades;

b) A protección de la discriminación en el empleo;

c) La protección en materia de seguridad social (Sistema General de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y riesgos profesionales), de conformidad con lo previsto en la Ley 100 de 1993 y las normas que la modifiquen o adicionen o en las disposiciones que regulen los regímenes especiales;

Jurisprudencia Vigencia

d) La remuneración;

e) La protección por regímenes legales de seguridad social;

f) El acceso a la formación;

g) La edad mínima de admisión al empleo o al trabajo;

h) La protección de la maternidad. Las teletrabajadoras tendrán derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.

i) Respeto al derecho a la intimidad y privacidad del teletrabajador.

7. Los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones, programas, valor de la energía, desplazamientos ordenados por él, necesarios para desempeñar sus funciones.

Los elementos y medios suministrados no podrán ser usados por persona distinta al teletrabajador, quien al final del contrato deberá restituir los objetos entregados para la ejecución del mismo, en buen estado, salvo el deterioro natural.

8. Si el teletrabajador no recibe los paquetes de información para que realice sus labores, o los programas para desempeñar su función, o no son arreglados a pesar de haberlo advertido no podrá dejar de reconocérsele el salario que tiene derecho.

Cuando el lugar de trabajo sea suministrado por el empleador y no puede realizar la prestación debido a un corte en las líneas telefónicas o en el flujo eléctrico su labor debe ser retribuida.

9. El empleador, debe contemplar el puesto de trabajo del teletrabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional, así mismo debe contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando.

10. La vinculación a través del teletrabajo es voluntaria, tanto para el empleador como para el trabajador. Los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a ser teletrabajadores, conservan el derecho de solicitar en cualquier momento, volver a la actividad laboral convencional.

11. Las empresas cuyas actividades tengan asiento en Colombia, que estén interesadas en vincular teletrabajadores, deberán hacerlo con personas domiciliadas en el territorio nacional, quienes desarrollarán sus labores en Colombia.

12. A todas las relaciones de teletrabajo que se desarrollen en el territorio nacional les será aplicada la legislación laboral colombiana, en cuanto sea más favorable para el teletrabajador.

PARÁGRAFO. Cuando el teletrabajo sea ejecutado donde sea verificable la jornada laboral, y el teletrabajador a petición del empleador se mantiene en la jornada laboral más de lo previsto en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social, o le asigna más trabajo del normal, el pago de horas extras, dominicales y festivos se le dará el mismo tratamiento de cualquier otro empleado.

2.2.2.1.4 Ley .1341 de 2009 “Ley de la información. y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC”

Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1º. Objeto. La presente ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.” (Diario Oficial. AÑO CXLIV. N. 47426. 30, 2009)

Metodología

3.1.1 Línea de Investigación

Dinámica organizacional sub- línea gestión y desarrollo del talento humano.

Temática. Modelos y tendencias en el desarrollo del capital humano.

Para que la presente investigación de tipo descriptiva permita dar respuesta al problema planteado, se toma como enfoque el desarrollo de una investigación cualitativa descriptiva, que toma como base la perspectiva interpretativa de *“lo observado, lo que proporciona profundidad en los datos, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencia únicas, en las que los investigadores se familiarizan”* ¿Cuáles son los efectos de la implementación de las “Tecnologías de la información y Comunicación” en el desempeño laboral en el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja?

Para que genere el impulso del Eje del Banco Davivienda en la capital boyacense, induce la consideración de aplicar un diseño de investigación cualitativa con en el estudio de caso, en el cual según Yin (1994, pág. 13),

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, donde hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (Yin, 1994)

Desde este enfoque se pretende indagar una situación de un grupo o comunidad, donde se espera comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculada a un ambiente financiero, así mismo, este diseño tiene la particularidad de aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. (Coria, Pastor, Torres, 2013).

La investigación se desarrolla para identificar las ventajas competitivas, adquiridas con la implementación de las TIC dentro del Banco Davivienda, además se busca determinar beneficios no solo en el talento humano, sino para el banco y sus clientes en un entorno general.

También se busca desarrollar un análisis sobre la nueva demanda de trabajo y habilidades en los funcionarios con el nuevo desafío tecnológico, ya que se rediseñan los cargos, dadas las nuevas necesidades del banco.

El estudio se llevará a cabo a través de revisión documental (fuentes primarias) la aplicación encuestas y la observación de la muestra seleccionada, que son los funcionarios de Banco Davivienda de Tunja de las áreas operativas y comerciales que han presentado efectos luego de la implementación de las TIC en sus respectivas áreas de trabajo.

3.2 Diseño de Investigación

3.2.2 Población de Estudio

Empleados oficinas de servicio Banco Davivienda Tunja-Boyacá.

Actualmente el Banco Davivienda Tunja cuenta con 60 empleados distribuidos en sus cuatro sedes en distintos roles, fuerza comercial y cajeros.

3.2.3 Muestra

El procedimiento para el logro de los resultados de la presente investigación aborda fundamentalmente, el desarrollo y aplicación de una encuesta por medio de la cual se busca determinar los efectos de la implementación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desempeño laboral en el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja.

Tamaño de muestra: 60 Encuestas, que corresponde al total de los funcionarios de la sucursal del Banco Davivienda en la ciudad de Tunja.

Para la aplicación de la encuesta, se tomó el total de la población, resaltando que estos 60 funcionarios tienen un tipo de contratación directa con el banco con contratos a término indefinido y hacen parte de las áreas operativas y comerciales de la organización, las dos áreas presentan incidencias fuertes ya que el banco realiza cambios de la plataforma digital de forma integral, es decir con afectación de todas las áreas, bajo la premisa que todas son áreas interconectadas y teniendo en cuenta lo anterior, para dicho estudio no se tuvo en cuenta el personal complementario como vigilancia, cafetería ya que estos no son contratados por el banco, toda actividad no concerniente al desarrollo de temas financieros es tercerizado.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1 Técnicas

El desarrollo metodológico de la presente investigación se determina dentro del tipo de investigación cualitativa descriptiva.

3.3.2 Instrumentos

La recolección de la muestra comprende tres partes fundamentales:

- Encuesta
- Observación.

La aplicación del cuestionario se hará mediante la utilización de herramientas electrónicas (formulario de Google drive, correo electrónico y teléfono móvil inteligente).

En la observación se desarrolla un guion, a través del cual, se analiza la percepción sobre la adopción de las tecnologías y sus efectos de cara al empleado y las mejoras en términos de tiempo y productividad dentro sus áreas de trabajo.

En el método de observación se realiza un análisis de los siguientes aspectos, tiempos por tarea y procesos, que permiten proyectar las mejoras en términos de productividad de cada empleado.

3.3.3 Validación de Instrumentos

“La investigación tiene éxito en la medida que se dirija el estudio de manera objetiva a la búsqueda de” “solución del problema” (Castellanos, 2012).

Tomando como referente que la investigación está enfocada a identificar ventajas competitivas de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja, es importante establecer los siguientes datos.

1. Tiempo estimado por tarea
2. Efectividad hora laboral por trabajador
3. Integración mano de obra en TIC implementadas
4. Percepción implementación TIC por empleado
5. Satisfacción laboral, crecimiento productividad del banco

3.3.4 Fuentes de Información

Para la presente investigación se utilizarán de acuerdo con Castellanos (2012) “fuentes de información externas primarias y externas secundarias.”

Fuentes externas primarias. Dentro de las fuentes externas primarias se utilizan:

Encuesta: Este instrumento va dirigido a los empleados y directivos de Banco Davivienda sede Tunja.

Entrevista personal: Estas se aplicarán a empleados y directivos de Banco Davivienda Tunja, para medir su grado de aceptación de la implementación de las TIC en sus labores diarias.

Fuentes externas secundarias. De acuerdo con Castellanos (2012) “son todas aquellas fuentes bibliográficas”... “documentos de consulta” “que revelan estudios especializados de investigación sobre incidencias de la aplicación de las TIC en las empresas del sector financiero.”

Diseño y elaboración del cuestionario. Se elabora un cuestionario con doce (12) preguntas cerradas, claras y objetivas, dirigidas a la totalidad de los empleados del Banco Davivienda sede Tunja.

Tabla 1. *Encuesta sobre el impacto de las TIC en el desempeño laboral de los empleados de banco Davivienda en la ciudad de Tunja.*

N°	Pregunta	18-24	25-31	32-38	39-45	46-+
1	¿En qué rango de edad se encuentra?	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2	¿Cuál es el nivel de implementación de las TIC en su área?					
3	¿Cuál es el nivel de desempeño, alcanzado por Ud. con el uso de las TIC?					
4	¿Cuál es la influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas?					

5	¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención a clientes, con el uso de las TIC?
6	¿Cuál es su nivel de adaptabilidad en su puesto de trabajo con respecto a la implementación de las TIC en sus tareas?
7	Determine el nivel de incremento de sus responsabilidades, a raíz de la implementación de las TIC.
8	¿Se evidencia una sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC?
9	¿Cuál es su nivel de preparación en el uso de las TIC?
10	Califique el nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad.
11	¿Cuál es su nivel de habilidades en el manejo de las TIC?
12	¿Cuál es su nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo?

Fuente: los autores

Prueba del cuestionario. Para verificar si el cuestionario es aplicable y este realmente conduce de manera objetiva a la búsqueda de la información requerida, y verificar si cada pregunta está formulada de manera objetiva, se aplicará a manera de prueba, en una pequeña muestra con algunos empleados seleccionados aleatoriamente, para luego sopesar la confiabilidad y proceder a hacer las correcciones del caso, si es necesario.

Presentación y análisis de resultados

4.1 Procesos del Banco en los que se han Implementado las TIC

Se evidencia que se ha logrado una implementación óptima de procesos tecnológicos y TIC en el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja, gracias a los cuales se ha logrado una disminución significativa de los procesos de vinculación, trámite de líneas de crédito e inversiones, en términos de tiempo, documentos exigidos, desplazamiento a las oficinas, beneficiando de manera directa a los clientes y permitiendo que el talento humano tenga espacios amplios para cualificarse y desarrollar otras habilidades comerciales que pueden dar un mayor valor agregado a la organización.

Tabla 2. *Procesos del Banco Davivienda Tunja, en los que se han implementado las TIC.*

Vinculación	
1 Solicitar cedula de ciudadanía y declaración de renta	1 Instalar APP del Banco
2 Realizar entrevista con información laboral, personal y de contacto	2 Escanear cedula y soporte financiero
3 consulta en listas restrictivas, referenciarían comercial y laboral	3 Cliente se autogestión
4 Toma de firmas y huellas en formatos de vinculación.	
Tramites líneas de crédito	
1 Una vez el cliente vinculado se anexan soportes financieros	1 Una vez instalada la aplicación y registrado, se ingresa a portal transaccional con clave virtual
2 Realizar consultas en centrales de riesgo (data crédito y CIFIN)	2 Realizar solicitud de crédito
3 Realizar simulación y explicar condiciones de crédito	3 No requiere documentación soporte
4 Tomar firmas en pagarés y seguros	4 En un periodo de 30 segundos se realiza la aprobación y pasa a desembolsarse en alcance de ahorro
5 Enviar toda la documentación física y esperar 5 días.	

Inversiones	
1 Una vez el cliente se vincula, se procede a indagar por medio de entrevista el origen de los recursos	1 Ingresar a la APP del banco loguearse con la contraseña
2 Se debe explicar al cliente las diferentes alternativas de inversión y sus características	2 Tener los recursos disponibles a invertir en la cuenta de ahorro
3 Realizar una encuesta de perfil de riesgo para saber que estrategias se pueden ofertar	3 Apertura de producto con débito automático y generación de comprobante.
4 Firma de documentos de apertura de la inversión y envió a cuadre documental	
5 Pasa el cliente a caja a conteo y posterior consignación de recursos	
6 Certificación de consignación y entrega título valor	
Fuente: los autores	

4.2 Operatividad de las TIC en cada Nivel de Trabajo

A continuación, se relaciona un promedio por actividad y el tiempo que se ha logrado optimizar por operación.

Tabla 3. *Experiencia clientes CDT.*

Experiencia clientes CDT			100%
Tiempo en minutos	Antes	Ahora	Variación
Apertura	35	20	57%
Reinversión	40	15	38%
Cancelación	15	5	33%
Liquidación intereses	10	3	30%

Fuente: los autores

Figura 1. *Experiencia clientes cdt*



Fuente: los autores

Dentro de la experiencia percibida por el funcionario frente a la optimización y tiempos de ejecución de tareas, se puede evidenciar que en las 4 etapas de cdt.

Frente a la actividad apertura, con la implementación de procesos tecnológicos se logró disminuir la duración en términos de tiempo en un 57%.

Actividad dos: Reinversión, en esta etapa se logra una reducción de tiempo del 38%.

Actividad tres: Cancelación: Se logra una disminución de tiempo del 33%

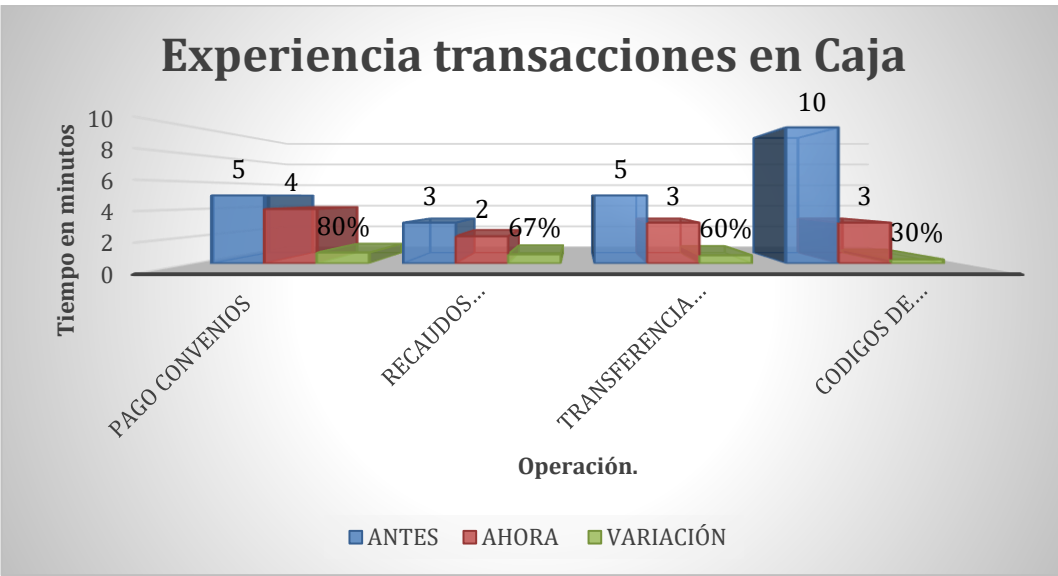
Actividad cuatro: Liquidación de intereses, se evidencia una disminución del 30% del tiempo, logrando en el proceso total una reducción importante de tiempo, permitiendo optimizar el tiempo del funcionario.

Tabla 4. *Experiencia clientes transacciones en caja.*

Experiencia clientes transacciones en caja	100%		
Tiempo en minutos	Antes	Ahora	Variación
Pago convenios	5	4	20%
Recaudos nacionales	3	2	33%
Transferencias internacionales	5	3	40%
Códigos de barras	10	3	70%

Fuente: los autores

Figura 2. *Experiencia transacciones en caja.*



Fuente:

los autores

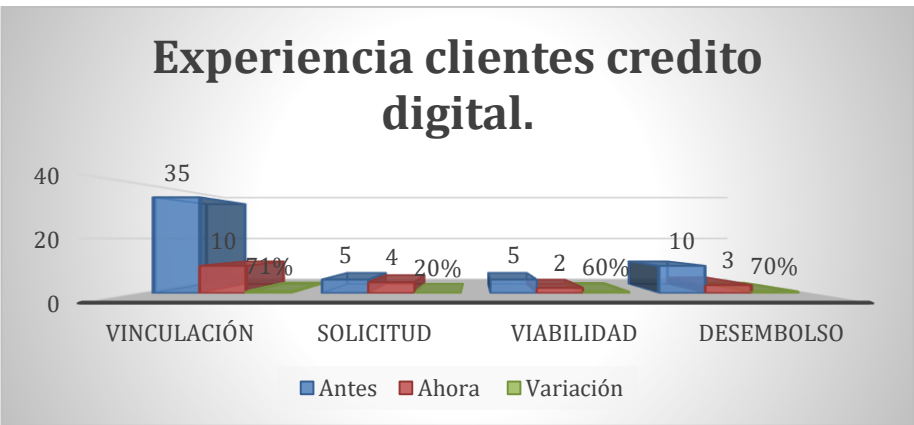
Frente a las operaciones en caja, se evidencia en pago de convenios una reducción el 80% del tiempo total de la operación, en los recaudos un 67% en transferencias internacionales un 60% y en lecturas de códigos de barras un 30%, siendo estas las 4 principales actividades de un cajero dentro de la organización, evidenciando así una optimización del tiempo muy importante frente a las labores diarias de dicho cargo.

Tabla 5. *Experiencia clientes solicitud de crédito digital.*

Experiencia clientes solicitud de crédito digital			100%
Tiempo en minutos	Antes	Ahora	Variación
Vinculación	35	10	71%
Solicitud	5	4	20%
Viabilidad	5	2	60%
Desembolso	10	3	70%
Totales	55	19	

Fuente: los autores

Figura 3. *Experiencia clientes solicitud crédito digital*



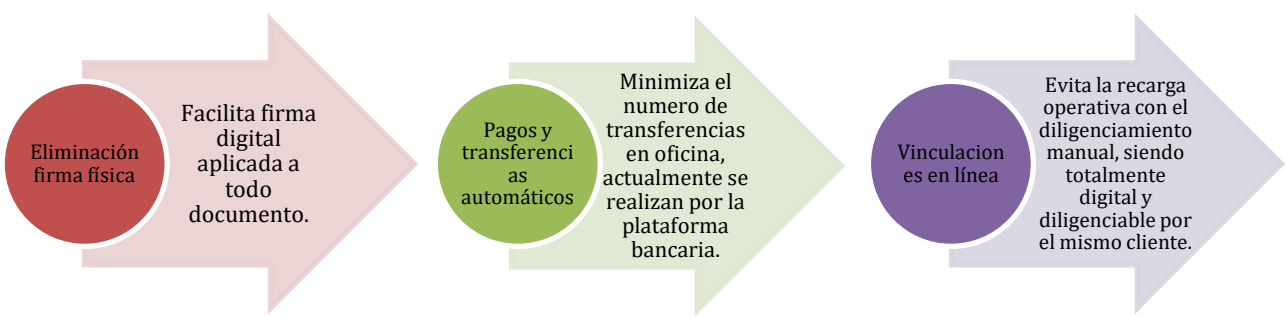
Fuente: los autores

La solicitud de crédito, es una de las actividades más importantes del banco, esta tiene 4 etapas principales en las cuales los tiempos para cada actividad presentaron reducciones importantes así: Vinculación de cliente reducción del 71%, solicitud reducción del 20% viabilidad 60% y desembolso 70%, dejando así por sentado que una operación en la que un asesor de crédito tardaba en promedio 55 minutos ahora tan solo tarde 19 minutos, logrando de dicha forma optimizar sus tiempos ya sea en mayor gestión comercial o fortaleciendo su perfil laboral en términos de capacitación.

Fuente: Tabla 5.

La implementación tecnológica ha cambiado el rumbo de los procesos internos del Banco en la sede Davivienda Tunja, en Figura 4, denominada “Esquema principal de beneficios”, se podrá evidenciar la importante disminución de tareas operativas, dando un margen importante al empleado para incrementar su productividad, ya sea en mayor transaccionalidad diaria o en mayor número de actividades comerciales, dejando de lado la sobrecarga de tareas repetitivas.

Figura 4. *Esquema principal de beneficios*



Fuente: los autores

4.3 Variación en el Desempeño de los Empleados del Banco Davivienda Tunja con el Uso de las TIC.

Explicación sucinta sobre el contenido de la tabla

Tabla 6. *Habilidades empleados Banco Davivienda Tunja.*

Competencias					
Nombre de la Competencia	Descripción Competencia	Director	Asesor Comercial	Informador	Cajero

Comunicación asertiva	Capacidad para ejecutar con calidad y oportunidad las estrategias para el logro de los objetivos definidos en el área, de acuerdo con el conocimiento especializado y su nivel de responsabilidad, para facilitar la toma de decisiones en instancias superiores.	X	X	X	X
Gestión de equipos-liderazgo	Habilidad organización de equipo para lograr metas comerciales en sinergia con el equipo.	X	X	X	
Conocimiento de negocio	Análisis de oportunidades del negocio competencia.	X	X	X	X
Orientación al resultado	Diseñar bimestralmente modelos de ejecución, metodología, de ventas, cumpliendo con las metas comerciales asignadas.	X	X	X	X
Puntualidad y orden	Es el arte de cumplir con exactitud puntual y ordenadamente, las tareas y horarios asignados	X	X	X	X
Habilidad analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico y establecer relaciones entre datos para presentar información de manera clara y precisa.	X	X	X	

Impacto y asertividad	Generar impacto positivo a la organización el rol e ir alineado con el horizonte del banco.	X	X	X	
Innovación	Uso conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a metas establecidas.	X	X	X	X
Resiliencia	Capacidad para superar situaciones adversas dentro del clima organizacional.	X	X	X	X
Comunicación asertiva	Capacidad para comunicar y actuar proactivamente evidenciando confianza en sus capacidades, decisiones y opiniones; argumentando de manera asertiva sus puntos de vista con firmeza, seguridad, credibilidad y buen criterio para	X	X	X	X
Creatividad	Capacidad de generar y poner en práctica ideas creativas que agreguen valor al trabajo a la Organización	X	X	X	X
Inteligencia emocional	Es la capacidad de construir relaciones emocionales con sus equipos de trabajo y transmitir tranquilidad y excelente clima organizacional.	X	X	X	X

Sinergia y trabajo en equipo	Generar valor agregado a la organización a través del trabajo efectivo con el equipo de trabajo.	X	X	X	X
Herramientas ofimáticas	Manejo de Google suite, macros, simuladores y demás herramientas tecnológicas que facilitan procesos.	X	X	X	X
Gestión de cartera	Mantenimiento de cartera asignada y gestión de clientes nuevos, colocación de créditos, captación pasivo bancario, mantener indicadores de servicio.	X	X	X	
Destreza contable	Habilidad en conteo de dinero y digitalización de documentos.				X

Fuente: los autores

Actualmente con la implementación tecnología en dichos perfiles se ha adicionado nuevas competencias que tienen en una orientación netamente al desarrollo tecnológico y manejo de software de mayor complejidad, junto a agendamientos electrónicos y manejo de todas las herramientas de Google, para lograr así entrar a reuniones digitales, guardar archivos en línea y demás desarrollos del mismo.

4.3.2 Funciones de los Empleados del Banco Davivienda.

Tabla 7. *Funciones de los asesores comerciales Banco Davivienda Tunja.*

FUNCIONES ASESORES COMERCIALES BANCO DAVIVIENDA	
Vinculación y conocimiento de cliente:	
El asesor debe hacer una encuesta al cliente sobre su información de contacto, financiera y comercial, posteriormente solicitar documentos soporte.	Ahora el banco maneja una vinculación digital en la cual el cliente se autogestiona, dentro del aplicativo existe una función especial para escanear la cédula y su código de barras, a través de la cual se auto verifican, en tanto que ya no se requiere vinculación por parte del asesor del banco. Tutorial : https://www.youtube.com/watch?v=9DU1oLtE4j8
Tramitar líneas de crédito:	
Se debe realizar crear una relación comercial, posterior a ello una encuesta preliminar, identificando capacidad de pago, nivel de endeudamiento, perfil del cliente, garantías, luego es necesario diligenciar una serie de información y firma de formatos autorizaciones y pagares, que deben pasar a un proceso de alistamiento, organización y evaluación para las líneas de crédito vigentes. Tarjetas de crédito. Créditos Hipotecarios, libre inversión, libranza, Vehículo, etc. Posterior a ello explicar al cliente condiciones del crédito, manejo, plazos, tasas formas de pago y demás condiciones indispensables en el manejo de dicho producto.	La solicitud de créditos en todas sus líneas, ahora se puede realizar a través de la aplicación del banco, a través de esta herramienta el cliente se autogestiona, puede realizar varias simulaciones sobre las condiciones de manejo y aprobación de su crédito, donde se autoriza consulta en centrales de riesgo, datacredito y a un solo click y en pocos minutos tendrá respuesta sobre su solicitud de crédito, sin necesidad de diligenciar formatos, ya que todas las autenticaciones y firmas son digitales. Tutorial credito movil vehiculo: https://www.youtube.com/watch?v=zMBufrdtE_Y Tutorial tarjeta de credito : https://www.youtube.com/watch?v=XHaywl-Me80 Tutorial credito libre: https://www.youtube.com/watch?v=jdau61sj-9w
Apertura de productos de captación:	
Se debe generar una relación comercial con el cliente, luego diligenciar algunos formatos y finalmente realizar el depósito de los recursos, lo anterior conlleva a impresiones de títulos valor en algunos productos o comprobantes de inversión. Fondos de Inversión, CDATS, Cuentas de ahorro y corrientes.	Ahora la aplicación permite que el cliente se gestione y haga la apertura de sus productos de ahorro a través de la aplicación, desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, para el fondeo de los productos puede realizar transferencias digitales sin necesidad de acudir a la oficina. INVERSIONES MOVILES DAVIVIENDA: https://www.youtube.com/watch?v=oYdedxB5mE TITULOS A TERMINO FIJO CDATS https://www.youtube.com/watch?v=xBPEx3NTIE

Fuente: los autores

Tabla 8. *Funciones cajeros Banco Davivienda Tunja*

FUNCIONES CAJEROS BANCO DAVIVIVIENDA	
Recaudos productos bancarios	
El cajero debía ingresar de forma manual al sistema, los números de referencias de cada producto, la cedula de los titulares, valor y demás datos requeridos para el recaudo.	Actualmente gracias a los lectores de barras y códigos, se cifra toda la información y los cajeros tan solo deben escanear dichos códigos, para que automáticamente se registre toda la información.
Transferencias internacionales	
Los cajeros deben diligenciar unos formularios de operaciones extranjeras, posterior a ello adjuntar documentos soporte y finalmente procesar la operación y digitar de forma manual los datos de la transferencia y negociar los valores a la tasa representativa del día para monetizar la operación al cambio de moneda requerido	Actualmente el proceso se ha minimizado, ya que dentro de la app davivienda el cliente puede monetizar sus operaciones a través de la aplicación a tan solo unos clic, lo anterior se puede divisar en el siguiente tutorial. retomado de: https://www.youtube.com/watch?v=Pcw1pLhs5cE
Pago de facturaciones, convenios e impuestos.	
Los cajeros debían transcribir gran parte de la información de forma manual, posterior a ello realizar un cuadre documental de las operaciones del día.	Ahora el cajero debe tan solo pasar las barras o el código por el lector y automáticamente cargara toda la información.
Fuente: los autores	

4.4 Impacto que la Adopción de las TIC ha Tenido en el Bienestar Mental y Emocional del Talento Humano de las Oficinas del Banco Davivienda Tunja

Tabla 9. Encuesta para determinar el impacto de las TIC en el desempeño laboral de los empleados de banco

Davivienda en la ciudad de Tunja

N°	Pregunta	Edad 18-24	Edad 25-31	Edad 32-38	Edad 39-45	Edad 46-+
1	¿En qué rango de edad se encuentra?	0	9	11	21	19
		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
2	¿Cuál es el nivel de implementación de las TIC en su área?	0	0	0	45	15
3	¿Cuál es el nivel de desempeño, alcanzado por Ud. con el uso de las TIC?	0	0	10	15	35
4	¿Cuál es la influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas?	0	5	10	13	32
5	¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención a clientes, con el uso de las TIC?	0	0	22	8	30
6	¿Cuál es su nivel de adaptabilidad en su puesto de trabajo con respecto a la implementación de las TIC en sus tareas?	10	7	15	28	0
7	Determine el nivel de incremento de sus responsabilidades, a raíz de la implementación de las TIC.	0	0	16	15	29
8	¿Se evidencia una sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC?	12	10	38	0	0

9	¿Cuál es su nivel de preparación en el uso de las TIC?	5	15	18	22	0
10	Califique el nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad.	0	0	13	20	27
11	¿Cuál es su nivel de habilidades en el manejo de las TIC?	0	19	21	20	0
12	¿Cuál es su nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo?	0	0	20	15	25

Fuente: los autores

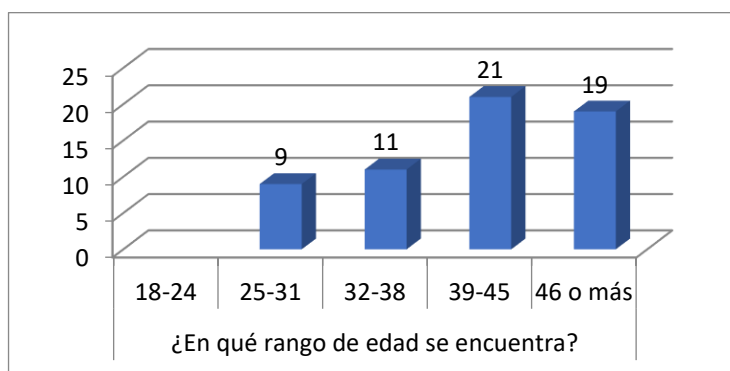
4.4.1 Rango de Edad de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja.

Tabla 10. *Rango de edad de los funcionarios.*

¿En qué rango de edad se encuentra?				
18-24	25-31	32-38	39-45	46 o Más
	9	11	21	19
¿En qué rango de edad se encuentra?				
18-24	25-31	32-38	39-45	46 o Más
	9	11	21	19

Fuente: los autores

Figura 5. *Rango de edad de los funcionarios*



Fuente: los autores

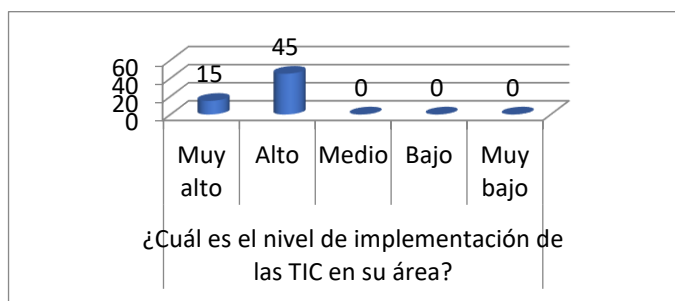
Como podemos evidenciar en la figura 5, la mayoría de la población encuestada es mayor de 39 años, de los cuales 21 personas se encuentran en un rango de 39 a 45 años y 19 son mayores de 46 años, presentando una mínima concentración en personal menos de 31 años siendo tan solo 9 personas menores de 31 años de las 60 personas encuestadas.

Tabla 11. Nivel de implementación de las TIC en su área.

¿Cuál es el nivel de implementación de las TIC en su área?				
May's alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
15	45	0	0	0

Fuente: los autores.

Figura 6. Nivel de implementación de los tics en su área



Fuente: los autores

Se evidencia que 45 empleados encuestados de un total de 60 presentan, perciben que en su área se implementaron las TIC's en un nivel alto, siendo un bajo porcentaje de la población encuestada con 15 (25%) personas que consideran el impacto fue muy alto.

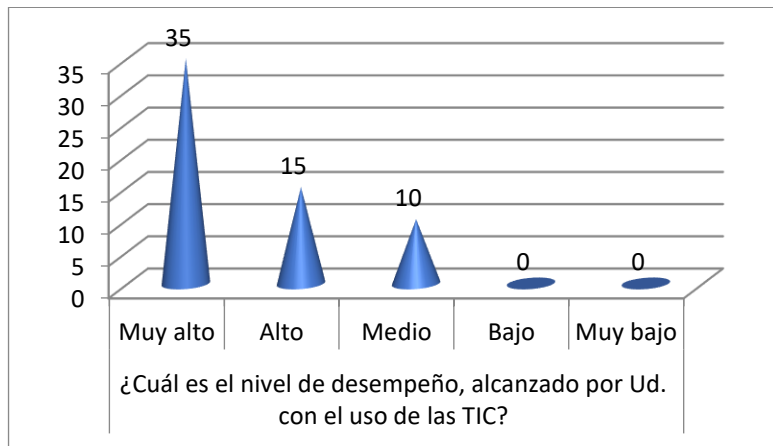
4.4.3 Nivel de Desempeño Alcanzado por Usted con el Uso de las TIC

Tabla 12. Nivel de desempeño alcanzado por usted con el uso de las TIC.

¿Cuál es el nivel de desempeño, alcanzado por Ud. con el uso de las TIC?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
35	15	10	0	0

Fuente: los autores

Figura 7. Nivel de desempeño alcanzado por usted con el uso de las TIC.



Fuente: los autores.

Se evidencia que 35 de los empleados encuestados consideran que su desempeño producto de la implementación de tics en su trabajo fue muy alto, 15 personas consideran que fue alto y 10 empleados consideran fue medio, concentrando de la mayoría de la población encuestada, con un 58% consideran que fue muy alto, mostrando como todos los empleados consideran que las TIC's han tenido impacto en su desempeño.

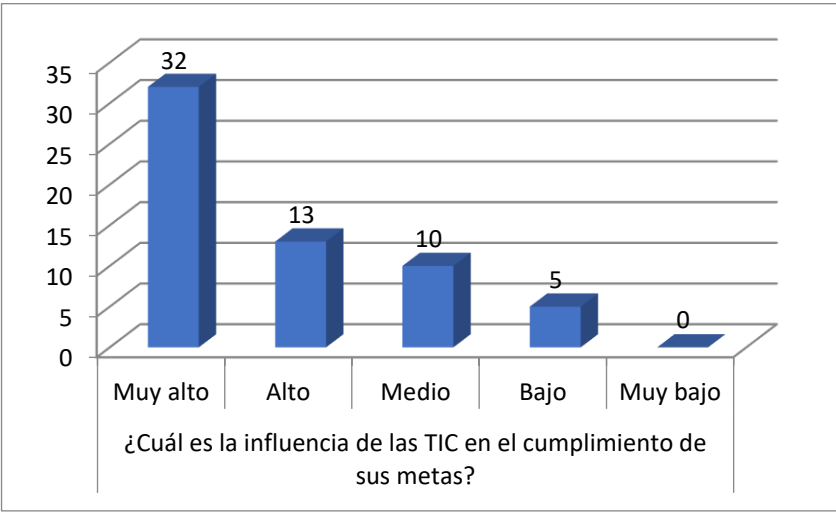
4.4.4 Influencia de las TIC en el Cumplimiento de sus Metas

Tabla 13. Influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas

¿Cuál es la influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
32	13	10	5	0

Fuente: los autores.

Figura 8. *Influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas*



Fuente: los autores.

La mayoría de la población consideran que los tics han influenciado su cumplimiento comercial frente a las metas propuestas por la entidad, siendo así 32 empleados consideran fue muy alto, 13 empleados consideran fue alto, 10 empleados consideran fue bajo, no obstante, todos manifiestan algún impacto sobre sus metas.

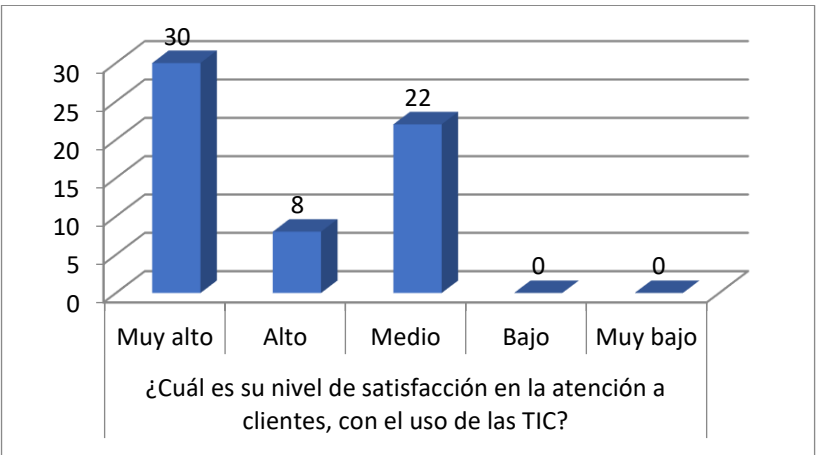
4.4.5 Nivel de Satisfacción en la Atención a Clientes con el Uso de las TIC

Tabla 14. *Nivel de satisfacción en la atención a clientes con el uso de las TIC.*

¿Cuál es su nivel de satisfacción en la atención a clientes, con el uso de las TIC?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
30	8	22	0	0

Fuente: los autores.

Figura 9. Nivel de satisfacción en la atención a clientes, con el uso de las TIC



Fuente: los autores.

El 50% de la población encuestada manifiesta el nivel de satisfacción obtenido con la implementación de los tics de cara a la atención a sus clientes es muy alto, 8 empleados consideran es alto y 22 empleados consideran es medio, resaltando que todos los empleados consideran existe impacto de diferente magnitud, sobre la atención a sus clientes.

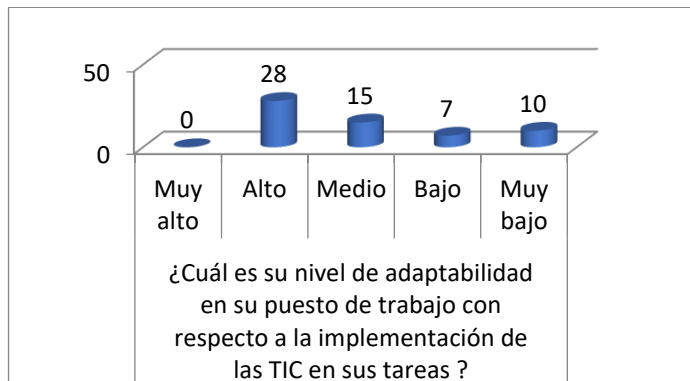
4.4.6 Nivel de Adaptabilidad en su Puesto de Trabajo con Respecto a la Implementación de las TIC en sus Tareas

Tabla 15. Nivel de adaptabilidad en su puesto de trabajo con respecto a la implementación de las TIC en sus tareas.

¿Cuál es su nivel de adaptabilidad en su puesto de trabajo con respecto a la implementación de las TIC en sus tareas?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
0	28	15	7	10

Fuente: los autores.

Figura 10. Nivel de adaptabilidad en su puesto con respecto a la implementación de tics en sus tareas



Fuente: los autores.

Frente a la adaptabilidad 28 empleados consideran han tenido una adaptabilidad alta a la implementación de tics en su área de trabajo, 15 personas una adaptabilidad media y 10 personas una adaptabilidad baja, mostrando resistencia al cambio frente a los procesos implementados en sus áreas de trabajo.

Exaltando que ningún empleado considera tener una adaptabilidad muy alta frente a dichos procesos de adaptabilidad de los tics en su área laboral.

4.4.7 Incremento de las Responsabilidades a Raíz de la Implementación de las TIC

Tabla 16

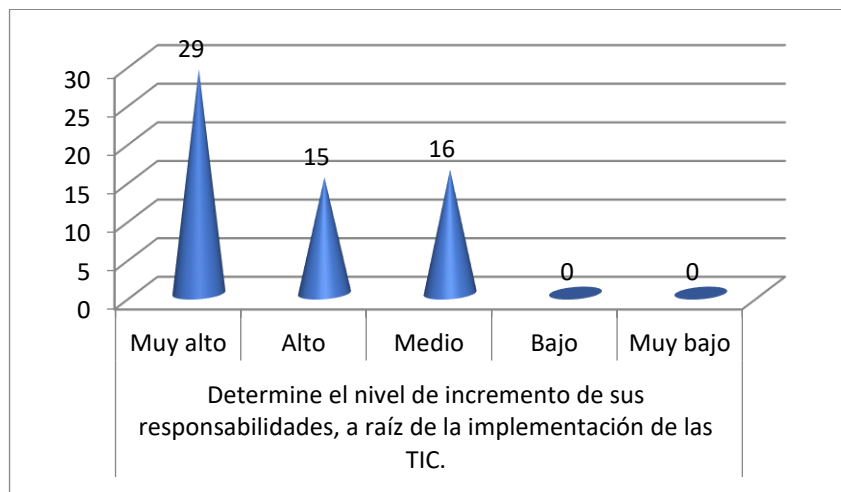
Incremento de las responsabilidades a raíz de la implementación de las TIC.

Determine el nivel de incremento de sus responsabilidades, a raíz de la implementación de las TIC.				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
29	15	16	0	0

Fuente: los autores.

Figura 11

Incremento de las responsabilidades a raíz de la implementación de las TIC



Fuente: los autores.

Se evidencia 29 de los 60 empleados encuestados consideran se ha incrementado muy alta sus responsabilidades con la implementación de las TIC's, 15 empleados consideran es alta y 16 de estos empleados consideran media la responsabilidad, no obstante, todos perciben que incrementa su responsabilidad en diferentes medidas.

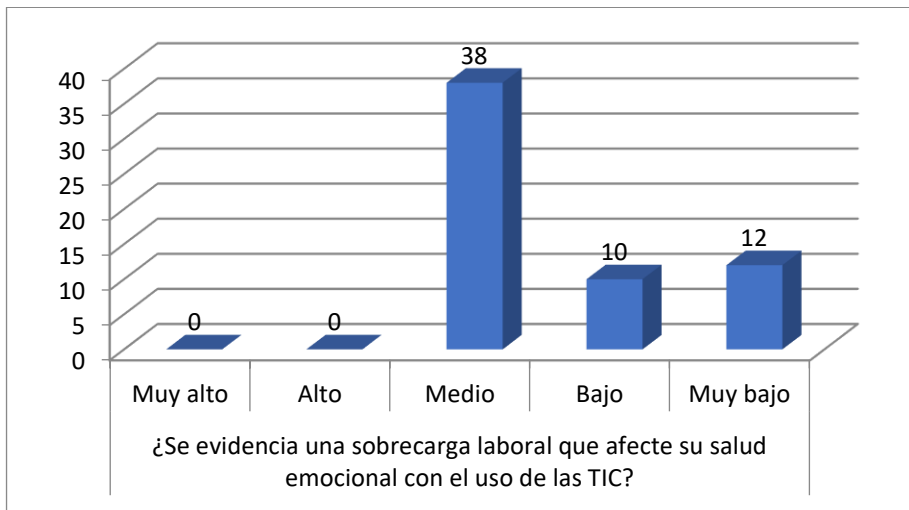
4.4.8 Evidencia de Sobrecarga Laboral que Afecte su Salud Emocional con el Uso de las TIC

Tabla 17. *Evidencia de sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC.*

¿Se evidencia una sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
0	0	38	10	12

Fuente: los autores.

Figura 12. Evidencia de sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC



Fuente: los autores.

La mayoría de la población encuestada consideran que el nivel de sobrecarga laboral que afecta su salud emocional es medio, 10 de los empleados encuestados consideran que es bajo y 12 consideran que es muy bajo dicho impacto sobre su bienestar emocional, cabe resaltar que ningún empleado percibe una sobre carga alta o muy alta como consecuencia de las tics en su entorno laboral que repercute en su salud emocional, sin embargo si reconocen en un rango medio, bajo y muy bajo una posible afectación.

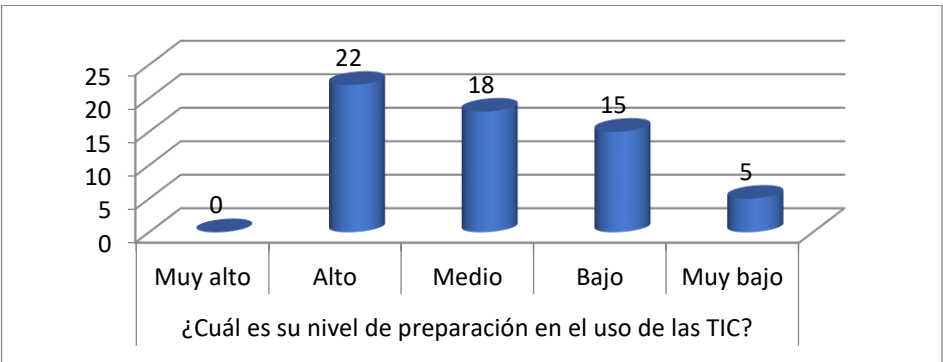
4.4.9 Nivel de Preparación en el Uso de las TIC

Tabla 18. Nivel de preparación en el uso de las TIC.

¿Cuál es su nivel de preparación en el uso de las TIC?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
0	22	18	15	5

Fuente: los autores

Figura 13. Nivel de preparación en el uso de las TIC



Fuente: los autores

Se evidencia 22 de los 60 empleados encuestados manifiestan tener un alto nivel de preparación en el uso de los tics, 18 de los empleados un nivel medio, 15 un nivel bajo y 5 personas manifiestan un nivel muy bajo, no obstante, una alta concentración de los encuestados 66.6% manifiestan su nivel de preparación es medio-alto.

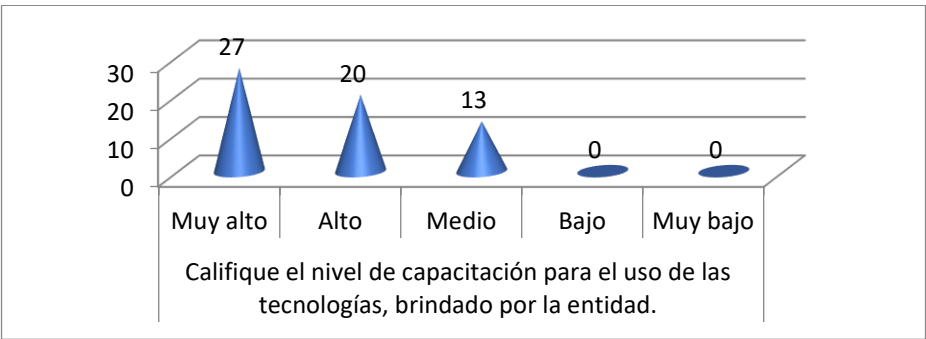
4.4.10 Nivel de Capacitación para el Uso de las Tecnologías, Brindado por la Entidad

Tabla 19. Nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad.

Califique el nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad.				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
27	20	13	0	0

Fuente: los autores

Figura 14. Nivel de capacitación para el uso de las tecnologías, brindado por la entidad.



Fuente: los autores.

La mayoría de la población el 78.3 % con 47 empleados, manifiestan el empleador les suministra capacitación en un grado alto y muy alto, 13 de los empleados manifiestan se les capacita en un grado medio, no obstante, ningún empleado manifiesta bajo nivel de capacitación, evidenciando que es un ítem importante para la organización.

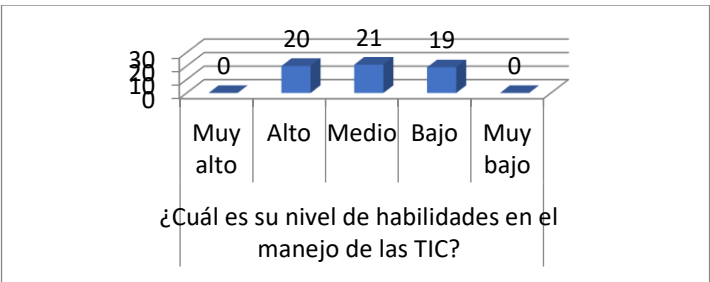
4.4.11 Nivel de Habilidades en el Manejo de las TIC

Tabla 20. Nivel de habilidades en el manejo de las TIC.

¿Cuál es su nivel de habilidades en el manejo de las TIC?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
0	20	21	19	0

Fuente: los autores.

Figura 15. Nivel de habilidades sen el manejo de las TIC



Fuente: los autores.

Se evidencia 20 de los empleados encuestados poseen habilidades en un nivel alto, en el manejo de los tics, 21 empleados un nivel medio y 19 empleados siendo el 31.6% de los empleados manifiestan sus habilidades son bajas.

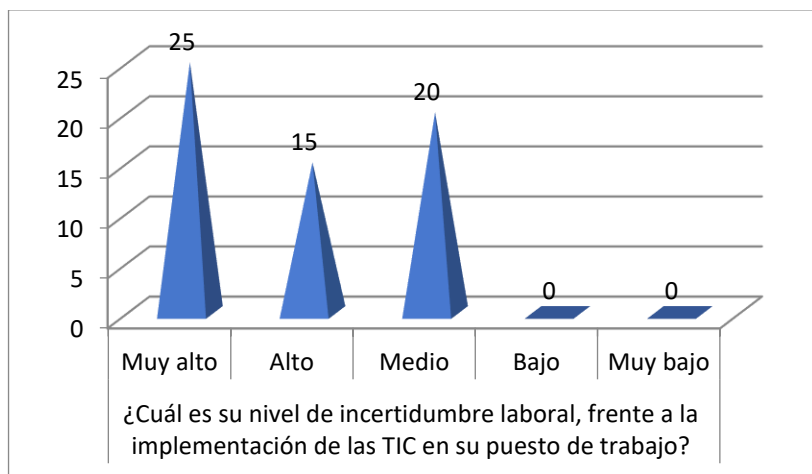
4.4.12 Nivel de Incertidumbre Laboral, Frente a la Implementación de las TIC en su Puesto de Trabajo

Tabla 21. Nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo.

¿Cuál es su nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo?				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
25	15	20	0	0

Fuente: los autores.

Figura 16. Nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo.



Fuente: los autores.

Frente a la incertidumbre laboral a consecuencia de la implementación de las tic, 25 empleados se sienten muy amenazados frente a su estabilidad laboral dentro de la organización, 15 se sienten amenazados y 20 sienten una amenaza media, no obstante, el 100% de los empleados sienten incertidumbre en diferentes medidas sobre la su continuidad laboral.

4.5 Discusión de Resultados

4.5.1 Procesos del Banco en los que se han Implementado las TIC

Como lo muestra la tabla 10, denominada “Nivel de implementación de las TIC en su área”, el 75% de los funcionarios considera que el nivel de implementación de las TIC en su área es alto y el restante 25% lo considera muy alto, lo que pone en evidencia que el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja ha realizado una importante tarea en este renglón que es crucial para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Al observar la Tabla 2, denominada “Procesos del Banco Davivienda Tunja, en los que se han implementado las TIC”, se evidencia que los trámites relacionados con la “Vinculación”, “Trámites de líneas de crédito” e “Inversiones”, han tenido importantes cambios a raíz de la implementación de procesos TIC, lo que ha generado simplicidad, rapidez y eficiencia a la atención a los usuarios y ha producido importantes efectos en la mejora operativa de las oficinas y de los funcionarios del Banco Davivienda de la ciudad de Tunja

4.5.2 Operatividad de las TIC en Cada Nivel de Trabajo

Los diversos niveles de trabajo en los que se han implementado las diferentes herramientas informáticas, han mostrado mejoras en operatividad que se deslizan desde niveles del 20%, que son moderadas, hasta variaciones que incrementan la operatividad hasta en un 250%, aspecto que se puede evidenciar en la información expuesta en las tablas número 3, “Experiencia clientes CDT”; tabla 4, “Experiencia clientes transacciones en caja”; y en la tabla 5 “Experiencia clientes solicitud de crédito digital”, lo que habla de niveles de eficiencia que demuestran como las tecnologías de la información y las comunicaciones hacen una enorme diferencia, y perfectamente se pueden considerar herramientas disruptivas, porque cambian la

forma en la que los funcionarios se relacionan con sus tareas y con los clientes, pero sobre todo porque es probable que terminen convirtiendo en realidad, en muy corto plazo lo que Oppenheimer (2018) pronostica en su visionaria obra “Sálvese quien pueda”, que en el sector financiero solo quedará campo para los programadores y para asesores personales, ambos con perfiles muy especializados.

La digitalización de las operaciones realizadas por el cliente en las oficinas y a través de los canales virtuales muestran un antes y un después de las TIC, como un elemento diferenciador en la calidad y la eficiencia del servicio, minimizando tiempos y eliminando tareas, que liberan a los funcionarios de trámites repetitivos y a los clientes, de procedimientos engorrosos.

Los resultados encontrados refuerzan los planteamientos encontrados a lo largo de la investigación, que muestran como el sector bancario ha encontrado en las TIC una fuente inagotable de ventajas para mejorar la eficiencia en las tareas más importantes, todo orientado a brindarles a los clientes un servicio sin demoras y con la mayor sencillez posible.

Los hallazgos muestran que el papel de los funcionarios y su impacto en la operación bancaria ha cambiado drásticamente, el perfil que los hacía totalmente imprescindibles para la operatividad de la entidad, ahora recae en programas informáticos que agilizan y simplifican las tareas, hasta el nivel en el que los funcionarios se han transformado en encargados de verificar el avance de los procesos, lo que obviamente va a culminar más pronto que tarde, en que tengan que asumir roles diferentes a aquellos para los que fueron contratados inicialmente, pero que requieren una mayor cualificación.

Haciendo eco a la visión futurística de Oppenheimer (2018), “el banquero del futuro será un especialista en el análisis de datos, creación de algoritmos y la asesoría financiera

personalizada, porque en un lapso breve, van a desaparecer del panorama laboral de este sector, las tareas netamente administrativas.”

4.5.3 Variación en el Desempeño de los Empleados del Banco Davivienda Tunja con el uso de las TIC

Como lo muestra la tabla 11, denominada “Nivel de desempeño alcanzado por usted con el uso de las TIC” un 58% de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja consideran que el nivel de desempeño alcanzado gracias al uso de las TIC en su sitio de trabajo es “muy alto”, un 25% “alto” y un 16% lo califican como “medio”, evidenciando la importancia de estas herramientas para la realización de sus funciones.

Como explicación a esa mejora, la tabla 12, denominada “Influencia de las TIC en el cumplimiento de sus metas”, deja en evidencia que los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja manifiestan que la influencia de las TIC en el logro de las metas de desempeño es “muy alta” para el 53%, y alta para el 22%, lo que habla muy bien de la funcionalidad de estas herramientas.

El análisis realizado sobre los resultados obtenidos en el Banco Davivienda de Tunja en materia de la percepción que los funcionarios tienen sobre el nivel de satisfacción de los clientes con el uso de las TIC, refleja que el 100% lo califican entre “medio”, “alto” y “muy alto”, un indicador sobresaliente que se debió incrementar en buena medida por las restricciones de movilidad ocasionadas por la pandemia del Covid 19, que obligaron a los bancos y a los usuarios a depender más de los canales virtuales. Este resultado se muestra en la tabla 13, denominada “Nivel de satisfacción en la atención a clientes con el uso de las TIC”.

Gracias a la información contenida en la tabla 17, denominada “Nivel de preparación en el uso de las TIC” se puede observar que buena parte de los resultados exhibidos en este ítem, se puede atribuir al nivel de preparación que los funcionarios dicen haber alcanzado en el uso de las TIC, ya que el 66% califica su nivel de preparación entre “medio” y “alto”.

La tabla 19, denominada “Nivel de habilidades en el manejo de las TIC”, refleja el esfuerzo que el Banco Davivienda de Tunja ha realizado en materia de capacitación al personal en el manejo de las TIC y el efecto logrado en los funcionarios, por cuanto el 78% de ellos considera que el nivel alcanzado se puede clasificar entre “muy alto” y “alto”, aspecto que es crucial a la hora de determinar las causas que han permitido a los funcionarios mejorar su desempeño laboral.

Un análisis de los contenidos de las tablas número 6 “Funciones de los asesores comerciales Banco Davivienda Tunja”, y número 7 “Funciones cajeros Banco Davivienda Tunja”, de la presente investigación, y un cruce de información con la información expuesta en las tablas 3, 4, y 5, deja en evidencia, que las TIC han ido adquiriendo preponderancia en la realización de los procesos y tareas que se realizan en el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja, y que son un factor central en la mejora del desempeño laboral de los funcionarios del banco.

Tareas como “vinculación y conocimiento del cliente”, “tramite de líneas de crédito”, “apertura de productos de captación”, así como los recaudos, transferencias y pagos, se apoyan cada día más en procedimientos digitales, que agilizan y simplifican dichas tareas, quitándole protagonismo al funcionario y brindando preeminencia a una aplicación digital cuyo uso es cada vez más extendido e intuitivo y con la ventaja de que funciona las 24 horas del día, los siete días de la semana.

Por lo tanto, se observa que los funcionarios han mejorado su desempeño como resultado de haber logrado un mejor manejo de las TIC, pero todo apunta a que eso se va a transformar en un paso transitorio, que va a culminar con la automatización y digitalización, lo que va a dejar fuera de la ecuación a los funcionarios que realizan dichas funciones.

Como lo exponen Nima & Seynab (2016), en la medida en que las organizaciones financieras se enfocan más en la estrategia organizacional y la flexibilidad organizacional, desarrollando iniciativas y procesos que apuntan a la aceptación de la tecnología por parte de los usuarios para el logro de una real disminución en los costos del servicio a los clientes y una optimización operativa que les incremente los niveles de competitividad, van a necesitar menos funcionarios realizando las tareas en las que esta investigación ha demostrado que han mejorado su desempeño, gracias a la implementación de las TIC, una paradoja que se ve reforzada con lo expuesto en el estado del arte que sustenta la presente investigación.

4.5.4 Impacto que la Adopción de las TIC ha Tenido en el Bienestar Mental y Emocional del Talento Humano de las Oficinas del Banco Davivienda Tunja

Los rangos de edades de la muestra en la presente investigación se clasifican de la siguiente manera:

- 15% entre 25 y 31 años
- 18% entre 32 y 38 años
- 35% entre 39 y 45 años
- 32% con más de 46 años

Esto evidencia que un 67% de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja son mayores de 39 años, y 33% de ellos, menores de 38 años.

También es pertinente mencionar que, como lo muestra la tabla 5, los funcionarios del Banco Davivienda de la ciudad de Tunja, desde el proceso de selección, tienen comprobadas habilidades de resiliencia e inteligencia emocional, habilidades blandas que brindan una mayor seguridad de que los resultados logrados en la presente investigación provienen de personas que tienen la suficiente estabilidad emocional y lucidez mental para entender el sentido de este estudio y el valor de sus respuestas para determinar el impacto que las TIC han tenido en su desempeño laboral.

En la tabla 15 “Incremento de las responsabilidades a raíz de la implementación de las TIC”, se evidencia que el 73% de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja considera que el incremento en sus responsabilidades ha sido entre “muy alto” y “alto”.

La tabla 16, “Evidencia de sobrecarga laboral que afecte su salud emocional con el uso de las TIC”, refleja que para el 80% de los funcionarios existe evidencia de una sobrecarga laboral a causa de la implementación de las TIC, clasificada entre “medio” y “bajo”.

La tabla 20, “Nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo” refleja el resultado que constituye el hallazgo más importante de la presente investigación, el 67% de los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja siente un nivel de incertidumbre laboral por causa de la implementación de las TIC, que está entre “alto” y “muy alto”, lo que establece una manifestación rotunda de la transformación que estas herramientas están ocasionando en el sitio de trabajo, en donde a pesar de que los trabajadores muestran desempeños mejorados, su estabilidad laboral se encuentra en entredicho por causa de las herramientas que son el factor determinante de su incremento en el desempeño laboral.

Conclusiones

1. Los efectos por la implementación de las TIC en el Banco Davivienda de la Ciudad de Tunja ha dejado como principales beneficiados a la entidad y a sus usuarios, gracias a un incremento sustancial en la mejora operativa y en la satisfacción de sus necesidades. En lo referente a los funcionarios y su desempeño laboral, las mejoras han sido evidentes, en buena medida son causadas por una tecnología que tiene como objetivo focal la sistematización de los procesos, lo que en breve dejará fuera de la ecuación a la mano de obra operativa y solo dejará espacio para aquellos encargados de su programación y optimización.

2. La implementación de las TIC en los procesos desarrollados en el Banco Davivienda de Tunja, ha generado mejoras tangibles en el desempeño laboral de los funcionarios de dicha entidad, pero su adopción y desarrollo apuntan a la automatización total de dichos procesos, lo que inevitablemente va a ocasionar la migración de dichos funcionarios a desempeñar otras tareas que exigen una mayor profesionalización y experticia, o a la desvinculación de la entidad, situación que es un detonante de la incertidumbre que ellos manifestaron, y que calificaron en un nivel medio, alto y muy alto, como lo muestra la Tabla 20, denominada “Nivel de incertidumbre laboral, frente a la implementación de las TIC en su puesto de trabajo”.

3. La implementación de las TIC en los procesos que se realizan en el Banco Davivienda de Tunja, mencionados en la Tabla 2, denominada “Procesos del Banco Davivienda Tunja”, han tenido un impacto sustancial en la mejora operativa de la entidad y generan unos mayores niveles de satisfacción en los clientes, lo que incrementa la fidelización de los usuarios, que es el punto focal de dicha transformación, lo que hace que este proceso sea imposible de retrasar o detener,

es una situación ideal para la entidad, por lo tanto, la única salida para los funcionarios está ligada a la mejora de su perfil profesional para adaptarse a esa nueva realidad.

4. La incertidumbre por el futuro laboral es una de las preocupaciones más abrumadoras para un empleado, no saber qué será de su medio de subsistencia es un importante generador de estrés y angustia. Los resultados arrojados por la presente investigación ya han sido ampliamente estudiados y previstos en los análisis que apoyan el presente trabajo, por lo tanto las soluciones y alternativas ya son conocidas y los expertos coinciden en la necesidad de mejorar los niveles de empleabilidad, gracias a la adquisición y desarrollo de nuevas habilidades y competencias que se mueven en dos ejes, una mayor capacidad para asesorar al cliente de modo personalizado, o la posesión de mejores competencias en el área de la programación y el análisis de datos relacionados con el mercado y la economía.

5. Una entidad que tiene a todos sus funcionarios manifestando un nivel de incertidumbre sobre su futuro laboral, que oscila entre medio y muy alto, necesita implementar estrategias que permitan contrarrestar dicha problemática de modo efectivo, ya que como lo detallan las investigaciones en las que se sustenta el presente trabajo, la motivación del personal es un factor neurálgico en el apartado de servicio al cliente. Un trabajador preocupado o angustiado tendrá dificultades para atender a los usuarios con la mejor actitud y eso será visible en el nivel de satisfacción del cliente.

6. A través de la revisión documental, se ha detectado que la implementación de las tic en las áreas de trabajo, es un fenómeno generalizado a todos los sectores de la economía y si bien es cierto, está un poco más arraigado para algunos sectores económicos, tiene efecto

bidireccionales , positivos de cara a la organización, el cliente y la productividad de los empleados, no obstante en otra dirección también tiene efectos negativos, ya que incrementa la incertidumbre del talento humano frente a la estabilidad laboral y la posibilidad de ser remplazados por tecnología.

Recomendaciones

1. El Banco Davivienda de la ciudad de Tunja, necesita revisar las estrategias de gestión estratégica de su talento humano, por cuanto, si el personal está logrando sus metas de desempeño, como lo muestra la Tabla 11, denominada “Nivel de desempeño alcanzado por usted con el uso de las TIC”, su estabilidad laboral debería ser más sólida de lo que muestran los resultados de la presente investigación, ya que eso afecta el sentido de pertenencia por la entidad y se puede terminar reflejando en la productividad del personal y de la entidad.
2. El Banco Davivienda de la ciudad de Tunja debería implementar un proceso de readaptación laboral, que permita a sus funcionarios adquirir nuevos conocimientos y consolidar nuevas competencias, para optimizar su perfil laboral, de manera que puedan desempeñarse en las áreas que el desarrollo e implementación de las TIC va abriendo, como las relacionadas con el asesoramiento personalizado a los clientes, como parte de su política de Responsabilidad Social Empresarial.
3. El Banco Davivienda de la ciudad de Tunja podría promover actividades de capacitación orientadas a estructurar equipos de alto rendimiento y máximo compromiso, conformado por funcionarios del banco, que, gracias a su sentido de pertenencia, tengan una mayor motivación para especializarse en la mejora del servicio y la lucha contra el fraude cibernético con base en las herramientas tecnológicas y la innovación, y a los cuales se les ofrezcan incentivos con base en resultados.
4. Se podría estudiar la factibilidad de implementar acciones que faciliten a los funcionarios del Banco Davivienda de Tunja, aprovechando el conocimiento que poseen sobre los clientes,

proponer y gestionar modelos operativos innovadores, que permitan ampliar los servicios y facilitar los procesos en beneficio de los usuarios de la entidad.

5. Se hace necesario seguir consolidando los procesos de capacitación que realiza el Banco Davivienda de la ciudad de Tunja, para dotar a los funcionarios de mejores conocimientos, herramientas y habilidades para asumir los retos laborales que se generan en los entornos más automatizados de las entidades financieras modernas y para entender mejor las complejidades y oportunidades que se generan por el avance de las nuevas tecnologías en su entorno laboral.

6. Se sugiere consolidar mecanismos de prevención, detección y efectos negativos en el talento humano, que permitan a la organización mantener la estabilidad laboral, emocional y motivacional de sus empleados, ya que está demostrado que la eficiencia de los empleados tiene una correlación directa con su productividad en el trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Abubakar. A. & Tasmin, R. (2012). The Impact of Information and Communication Technology on Banks' Performance and Customer Service Delivery in the Banking Industry Department of Technology Management Faculty of Technology Management, Business and Entrepreneurships University Tun Hussein Onn Malaysia.
<https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Information-and-Communication-on-and-Abubakar-Tasmin>
- Acemoglu, D. y Restrepo, P. (2018). Modeling automation.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24321/w24321.pdf
- Adam, S. (2018). *¿Se quedarán los robots con nuestros empleos?* <https://ethic.es/2018/09/robots-empleos-adam-saunders/>
- Adesina, A. A. & Ayo, C.K. (2010), An Empirical Investigation of the Level of Users' Acceptance of Ebanking in Nigeria, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 15, No. 1.
https://www.researchgate.net/publication/291919261_An_Empirical_Investigation_of_the_Level_of_Users'_Acceptance_of_E_-_Banking_in_Nigeria
- Afolabi, A.F., & Abidoye, J.A. (2011). Integration of information and communication technology in library operations towards effective library services. Journal of Educational and Social Research, 1, 113-120.
- Aftab, H. & Idrees, W. (2012). A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. International Journal of Business and Social Science.
- Alcaide, F. (2003). Los Recursos Humanos, el futuro de la banca. *Gestión*, 11.
- Arguelles, D. (2011). Modelo para la generación de competencias genéricas a partir del e-learning fundamentado en aprendizaje autónomo. <http://hdl.handle.net/10882/364>

- Argüello, C. (2017). La satisfacción laboral y los indicadores de productividad.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17287/arguellogarciacarmenrosa2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Autor, D. (2014). Skills, education, and the rise of earnings inequality among the “other 99 percent” Science 23 May 2014: Vol. 344, Issue 6186, pp. 843-851 DOI: 10.1126/science.1251868.
- Belly, P. (2004). El shock del management. La revolución del conocimiento. McGraw-Hill.
- Beltrán, M., y Murcia, C. (2019). Integración del Digital Business a la banca en Colombia y la adaptación de sus consumidores. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Berge, Z. (2008). Changing instructor’s roles in virtual worlds. The Quarterly Review of Distance Education, 9(4), 407-414.
- Garrote Elvira, C. (2018). Impacto de las TIC en el sector financiero.
- Brynjolfsson, E., y McAfee. (2013). La Carrera contra la máquina
http://www.antonibosch.com/system/downloads/555/original/EC-BRYNJOLFSSON-MCAFEE_Contentido.pdf?1385106689
- Centeno, C., (2004), Adoption of Internet Services in the Acceding and Candidate Countries, Lessons from the Internet Banking Case. Telematics and Informatics, pp. 293-315.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Adoption-of-Internet-services-in-the-Acceding-and-Centeno/bd730ed363112732f6d7b9f63031c5add8086c7b>
- Cadena, M. (2017). *Modelo de un sistema de Gestión de la Seguridad de la Información aplicada a entidades bancarias*. <http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/8325>
- Castillo, A. M. (01 de junio de 2016). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*.
Obtenido de
<http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/487>
- Castro, W. A. (2016). El problema de la infoxicación en el manejo de correos electrónicos corporativos, 4(1), [136-141]

- Coria, A., Pastor, I. y Torres, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de administración de negocios.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6103/3513>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización Internacional del Trabajo (OIT), “El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)”, Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, N° 22 (LC/TS.2020/46), Santiago, 2020
- Cueva, S. (2018). Estudio de la teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral en los colaboradores de Bambos en la tienda de Javier Prado, 2018.
http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/4341/cueva_cs.pdf?sequence=3&isAllo wed=y
- Chávez Bautista, M. Y. (2019). Tecnología de información y comunicación (TICS) Conceptos, clasificación, evolución, efectos de las TICS, ventajas y desventajas, comunidades virtuales, impacto y evolución de servicios. Aplicaciones.
- Chesley, N., & Johnson, B. (2010). Information and communication technology, work, and family. In S. Seet, & J. Chesley (Eds.), *Work and family encyclopaedia*. Boston, MA: Sloan Work and Family Research Network Chestnut Hill.
- Chishti, S., & Barberis, J. (2016): *The Fintech book*, John Wiley & Sons, West Sussex.
- Daza, M. I. (13 de Junio de 2010). *Fracaso de bancos comerciales. Un estudio de eficiencia y productividad*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2074-47062010000100005&script=sci_arttext&tlng=en
- DIARIO OFICIAL. AÑO CXLIV. N. 47426. 30, J. 2. (30 de JULIO de 2009). *LEY 1341 DE 2009*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1677762>.
- De Wet, W., Koekemoer, E., & Nel, J. (20016). Exploring the impact of information and communication technology on employees' work and personal lives. WorkWell Research Unit, North-West University, South Africa. Department of Human Resource Management, University of Pretoria, South Africa. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1330>

- Emilce, C. M., & Mabel, T. E. (2008). *Cultura organizacional, desempeño e innovación en la dirección general y sucursal Bogotá del Banco Davivienda*. Obtenido de Universidad de la Sabana: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3033>
- Fanjul, J. (2008). *Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario español*.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1135252312600793?token=0DC1D481ED3EFC1D044308724FB9F8809E08F81D6B7AFD5F5094BABC2F591A19C5D9F2591FCBBD531A3AC6E15B5A1233>
- Fernández, Y., Gutiérrez, M., Palomo, R. (2019). ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la tecnología digital?
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/70511/6887555.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flórez, Y. Y. (10 de Noviembre de 2020). *EL ESTRÉS LABORAL Y SU INCREMENTO DURANTE EL CONFINAMIENTO*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia:
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28446/2/2020_estres_laboral.pdf
- Gallipoli, G., y Makridis, C. (2018). Structural transformation and the rise of information technology.
https://www.researchgate.net/publication/325495460_Structural_Transformation_and_the_Rise_of_Information_Technology/link/5bd5f449a6fdcc3a8dab96cb/download
- García, F. (2016). *Determinantes y perspectivas del uso del internet*. Observatorio Económico Colombia: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/08/ColombiaEconomiaDigital.pdf>
- Herrera, J. (2005). *Los bancos y las nuevas Tecnologías*.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111497/Herrera,%20Juan%20S..pdf?sequence=1>
- Hoyos, M. y. (2 de Diciembre de 2015). *Eficiencia bancaria en Argentina. Comportamiento de los bancos entre 2005 y 2013*. Obtenido de Estudios Gerenciales ICESI:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316000036>
- Lérida, J., y Mora, J. (2016): *La economía de blockchain: los modelos de negocios de la nueva web*, Kolokium, Madrid.

- Martínez, R., Palma, A. y Velásquez, A. (2020). Revolución tecnológica e inclusión social.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45901/1/S2000401_es.pdf
- Moreno, J. C. (23 de Febrero de 2017). *Pioneros del enfoque sistémico-cibernético y el pensamiento complejo. Teoría de sistemas*. Obtenido de
<https://blogs.sld.cu/cibernetica/tag/teoria-general-de-sistemas/>
- Nima, N., & Seynab, S. (2016). The impact of cost, technology acceptance and employees' satisfaction on the effectiveness of the electronic customer relationship managementsystems.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563215302144>
- Nurita, J., Ahmad, A., & Mohd, B. (2010). The Impact of Technology On Job Characteristics And Internal Motivation: A Study Of Instructors In Institutions Of Higher Learning In Malaysia. <http://irep.iium.edu.my/2863/>
- Ochoa, M. A. M. (2010). *Impacto de las nuevas tecnologías en la calidad de servicio del sector bancario y su influencia en la satisfacción del cliente. Caso de estudio: Banco Sofitasa-Venezuela* (Doctoral dissertation, Universidad de Deusto).
- Oguche, D. (2017). Impact of Information and Communication Technology (ICT) Literacy competence on Job Performance of Librarians in Federal University Libraries in Nigeria.
<https://www.researchgate.net/publication/318867440>
- Ontañón, C. G. (9 de mayo de 2018).
NUEVASTECONOLOGÍAS, TECNOESTRÉS Y LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES. Obtenido de X CONGRESO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN IBEROAMERICA: <https://docplayer.es/83703236-Nuevas-tecnologias-tecnoestres-y-la-prevencion-de-riesgos-laborales-cynthia-gonzalez-ontanon.html>
- Olanrewaju, T. (2014): "The rise of the digital bank", McKinsey on Business Technology, 33.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/therise-of-the-digital-bank>.
- Oppenheimer, A. (2018). Sálvese quien pueda. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V. Blvd. Miguel de Cervantes Saavedra núm. 301, 1er piso, colonia Granada, delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11520, Ciudad de México.

Osama, I., Zaini, A., & Ramayah, A. M. (2017) “Internet usage, user satisfaction, task-technology fit, and performance impact among public sector employees in Yemen”, The International Journal of Information and Learning Technology, Vol. 34 Issue: 3, pp. 210-241, doi: 10.1108/IJILT-11-2016-0051.

Panisoara, I., & Panisoara, G. (2016). Managementul resurselor umane. Bucuresti: Editura Polirom. <https://tinyurl.com/yxry9u8t>

Peñalver, O. (2009). Emociones colectivas: la inteligencia emocional de los equipos. Alienta Editorial.

Popescu, L., Iancu, A., Vasile T., & Popescu, V. (2018) Stress and burnout of human resources at the level of Mehedinti County – Romania organisations, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 31:1, 498-509, doi: 10.1080/1331677X.2018.1438909.

Ratna, R., & Kaur, T. (2016). The impact of Information Technology on Job Related Factors like Health and Safety, Job Satisfaction, Performance, Productivity and Work Life Balance. <https://www.researchgate.net/publication/301353679>

Romero Parra, A. J. La implementación de las TIC´S en las entidades financieras desde su regulación en Colombia.

Sánchez, E. (2003). *Los Recursos Humanos, el futuro de la banca*.
http://www.gref.org/nuevo/articulos/fbanca_jun2003.pdf

Sagrera, A. A. (28 de Abril de 2008). *NUEVAS TECNOLOGÍAS Y NUEVOS RIESGOS LABORALES*: <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/3414> calidad de vida laboral. *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 123-155.

Semana, R. (2021). Davivienda recibe premio de innovación en banca retail. *Revista Semana*, 1-2.

Services, K. (30 de marzo de 2016). *Pilares de la estrategia de Capital Humano en la Banca*. Obtenido de <https://blog.kellyservices.com.mx/pilares-de-la-estrategia-de-capital-humano-en-la-banca>

Schmidt, A., Pfleging, B., Alt, F., Sahami, A., & Fitzpatrick, G. (2012). Interacting with 21st-century computers. *IEEE Pervasive Computing*, 11(1), 22-31.
<http://dx.doi.org/10.1109/MPRV.2011.81>

Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to launch Digital or Become a Bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.

Tavara, M. (2019). El uso de las nuevas TIC y el derecho a la desconexión laboral: un límite al poder de dirección (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1950>

Téllez, J. A. (01 de Octubre de 2012). *Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral*.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052013000100010

Torres, J. L., y Jaramillo, O. (2000). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte.

Torres, R. (2017). Incorporación de las Nuevas Tecnologías al negocio bancario en España: impacto de las “Fintech” <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6008/tfg-tor-inc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Urzainqui, J. (2005). *Homo valens: Naturaleza, origen y gestión del valor en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos. <https://books.google.com.do/books?id=QIJ-GbAcLKgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Vásquez, J. A. G., Bonaguro, L. E. M., Leal, C. A. P., & García, L. R. G. (2007). Efectos de las TIC en las nuevas estructuras organizativas: de la gerencia vertical a la empresa horizontal. *Negotium*, 3(8), 4-29.

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.